



**Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet
d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet**

Par Ghislain Christian MEZIMES SOBOTH

**Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi
en vue de l'obtention du grade de docteur (Dr) en management de projets**

Québec, Canada

© Ghislain Christian MEZIMES SOBOTH, 2023

RÉSUMÉ

Le management de projet émerge aux États-Unis d'Amérique dès la seconde moitié du XX^e siècle, à la faveur de la réalisation des grands travaux d'infrastructures publiques (Mazouz; Semmour et Hussein, 2014; Engwall, 2003; Boutinet, 1990). Cette pratique organisationnelle singulière a pour vocation d'assurer le passage du dessein au dessin (Garel, 2003), d'où sa perspective instrumentale et ses différentes acceptions, dont selon le PMI (2017), l'application de méthodes, de connaissances, de compétences, d'outils et techniques aux activités d'un projet, afin de satisfaire des exigences. L'expression désigne également la science de l'action (Ben Nlouka, 2009) et renvoi à l'art et la science de la conversion d'une vision en réalité (Atkinson, 1999). La discipline a pour objet le projet, et appelle à connaître de sa réalisation et de sa finalité, tandis que par projet, Boutinet (Op.cit.), définit une anticipation opératoire individuelle ou collective du futur désiré. Une importance toujours plus grande est désormais accordée aux projets, considérés comme principaux véhicules de la croissance, de la prospérité des organisations et des sociétés (Shendar et al, 1997). Il en résulte l'intérêt pour la discipline perçue comme nouvel objet de l'histoire de l'entreprise (Scramton, 2008). Dès lors, de nombreux travaux en management de projet, alimentés par les approches traditionnelles de la discipline, dites *Classical Project Management* (CPM), s'intéressent à l'identification des critères et facteurs de succès de projet. Cependant, depuis le début de XXI^e siècle, émergent une vive critique du CPM et les appels au renouveau de la discipline, dont les approches dites *Rethinking Project Management* (RPM), orientées vers la satisfaction de toutes les parties prenantes considérées. Ces appels confortés par les limites des approches CPM, marquées par l'impasse d'une définition pour toutes les parties prenantes considérées du succès de projet, en raison du paradoxe projet (Cimil, 2000). Dans ce contexte, Williams et al (2015) réduisent les critères privilégiés du succès de projet, délais, coûts et qualité, aux mesures de la performance de la production des livrables du projet, du point de vue du promoteur, de concert avec le prestataire, responsable de l'exécution du projet. Aussi, ces auteurs concluent la primauté de la quête de satisfaction des parties prenantes sur la quête du succès de projet. Toutefois, ils soulignent pour le regretter, la méconnaissance en management de projet des mécanismes par lesquelles, la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes, tandis que cette dernière est désormais présentée, comme le principal rationnel du management de projet (Eskerod et Larsen, 2018 ; Mok et al, Pablo et al, 2017 ; Butt et al, Cuppen et al, 2016 ; Vartiak, 2015 ; Davis, Missonnier et al, Steven de Schepper 2014 ; Turner et Zolin, 2012).

Comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes d'un projet ? Telle est la question principale qui oriente la recherche objet de cette thèse. Les constats à la suite de l'immersion au sein du projet d'aménagement du complexe hydroélectrique de MEMVE'ELE (PACHM) en République du Cameroun en Afrique centrale, à l'occasion du séjour en milieu organisationnel, combinés au déficit de connaissances de la contribution de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes, alimentent la présente recherche. Cette dernière se justifie par ses objectifs, résultats attendus, intérêts théoriques, pratiques et ses enjeux. Le cadre conceptuel élaboré à partir des principaux modèles de gestion de la qualité du projet, tirés de la documentation en management de projet, fonde les cinq propositions de recherche exploitées pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de la recherche. Cette dernière de type exploratoire, procède, d'une posture constructiviste-interprétativiste, et d'une démarche inductive et une approche qualitative. Elle adopte une stratégie d'étude de cas imbriqués, dont le PACHM unité principale articulée en trois sous-unités d'analyse mobilisée, pour la collecte de données primaires, l'analyse et l'interprétation, grâce au logiciel Atlas ti V 1.18 à la suite de différents traitements.

Les résultats de la recherche suggèrent cinq mécanismes et six modalités minimales à privilégier pour la gestion de la qualité du projet, en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes externes considérées. La théorie radar inspirée des travaux de Levin (2014) fonde les modèles oignon et radar de gestion de la qualité du projet proposés. La discussion des résultats de la recherche, révèle leur convergence avec la documentation en management de projet et les propositions de recherche. Cependant, la principale plus-value desdits résultats tient aux éclairages proposés à la mise en œuvre des mécanismes identifiés. Notamment, la nature des modalités à privilégier par les pratiques de management de projet, en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes externes considérées. Il ressort de la recherche d'une part, que tous les mécanismes identifiés sont susceptibles de qualité ou non-qualité et d'autre part, qu'il est important de veiller à la nature des modalités à privilégier par le management de projet, car d'elle dépendent les influences sur la satisfaction. Les mécanismes identifiés et leurs modalités n'exercent pas tous, les mêmes influences sur la satisfaction des parties prenantes. Le mécanisme « évaluation de la qualité du projet » se révèle le plus déterminant de tous lorsqu'il est prédominant. La nature de la recherche fonde les limites des résultats proposés, d'où l'impératif d'éprouver empiriquement les modèles oignon et radar proposés, pour être fixé sur leurs valeurs opérationnelles. Aussi, il importe de prendre en compte également la satisfaction des parties prenantes internes, de préciser la nature des besoins satisfaits par les modalités à privilégier, suivant une perspective explicative et prédictive d'où les pistes de recherches futures complémentaires à la présente thèse.

Mots clefs : Qualité du projet, mécanisme, modalité, influence, satisfaction, partie prenante

ABSTRACT

Project management emerged in the United States of America in the second half of the twentieth century, in the wake of major public infrastructure projects (Mazouz; Semmour and Hussein, 2014; Engwall, 2003; Boutinet, 1990). This singular organizational practice is intended to ensure the transition from design to drawing (Garel, 2003), hence its instrumental perspective and various meanings, including, according to PMI (2017), the application of methods, knowledge, skills, tools and techniques to project activities, in order to satisfy requirements. The term also designates the science of action (Ben Nlouka, 2009) and refers to the art and science of converting a vision into reality (Atkinson, 1999). The discipline's object is the project, and calls for knowledge of its realization and purpose, while Boutinet (Op.cit.) defines a project as an individual or collective operative anticipation of the desired future. Increasing importance is now being attached to projects, seen as the main vehicles for the growth and prosperity of organizations and societies (Shendar et al., 1997). As a result, the discipline is seen as a new object of corporate history (Scramton, 2008). Since then, a great deal of work in project management, fuelled by the discipline's traditional approaches, known as Classical Project Management (CPM), has focused on identifying the criteria and factors for project success. However, since the beginning of the 21st century, CPM has come in for sharp criticism, and there have been calls for a revival of the discipline, including approaches known as Rethinking Project Management (RPM), geared towards satisfying all the stakeholders involved. These calls were reinforced by the limitations of CPM approaches, marked by the impasse in defining project success for all stakeholders concerned, due to the project paradox (Cimil, 2000). In this context, Williams et al (2015) reduce the preferred criteria of project success, time, cost and quality, to performance measures of the production of project deliverables, from the point of view of the sponsor, in concert with the contractor, responsible for project execution. These authors conclude that the quest for stakeholder satisfaction takes precedence over the quest for project success. However, they underline the lack of knowledge in project management of the mechanisms by which project quality contributes to stakeholder satisfaction, whereas the latter is now presented as the main rationale for project management (Eskerod and Larsen, 2018; Mok et al, Pablo et al, 2017; Butt et al, Cuppen et al, 2016; Vartiak, 2015; Davis, Missonnier et al, Steven de Schepper 2014; Turner and Zolin, 2012).

How can project quality management contribute to the satisfaction of a project's stakeholders? This is the main question guiding the research that is the subject of this thesis. The findings following immersion in the MEMVE'ELE hydroelectric complex development project (PACHM) in the Republic of Cameroon in Central Africa, on the occasion of the stay in an organizational environment, combined with the lack of knowledge of the contribution of project quality to stakeholder satisfaction, fuel the present research. This research is justified by its objectives, expected results, theoretical and practical interests and challenges. The conceptual framework developed from the main project quality management models in the project management literature forms the basis of the five research propositions used to collect, analyze and interpret the research data. The research is exploratory in nature, based on a constructivist-interpretivist posture, an inductive approach and qualitative data. It adopts a nested case-study strategy, with the PACHM as the main unit articulated in three sub-units of analysis mobilized for primary data collection, analysis and interpretation, using the Atlas ti V 1.18 software following various treatments.

The research findings suggest five mechanisms and six minimum modalities to be favored for project quality management, in view of the positive influences on the satisfaction of the external stakeholders considered. Radar theory, inspired by the work of Levin (2014), underpins the proposed onion and radar models of project quality management.

Discussion of the research results reveals their convergence with project management literature and research proposals. However, the main added value of these results lies in the insights they offer into the implementation of the mechanisms identified. In particular, the nature of the modalities to be favored by project management practices, with a view to positive influences on the satisfaction of the external stakeholders considered. On the one hand, the research shows that all the mechanisms identified are susceptible to quality or non-quality, and on the other, that it is important to pay attention to the nature of the modalities to be favored by project management, since the influences on satisfaction depend on them. The mechanisms identified and their modalities do not all exert the same influence on stakeholder satisfaction. The "project quality assessment" mechanism proves to be the most decisive of all when it is predominant. The nature of the research underpins the limitations of the proposed results, making it imperative to empirically test the proposed onion and radar models, to be sure of their operational values. It is also important to take into account the satisfaction of internal stakeholders, to specify the nature of the needs satisfied by the preferred modalities, from an explanatory and predictive perspective, hence the avenues for future research complementary to the present thesis.

Keywords: Project quality, mechanism, modality, influence, satisfaction, stakeholder

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	ix
DÉDICACES.....	xi
REMERCIEMENTS.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1.....	10
CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATIONS DE LA RECHERCHE	10
1.1 Contexte de la recherche en management de projet	10
1.1.1 Importance des projets pour les organisations	11
1.1.2 Management de projet et secteur public.....	16
1.1.3 Projectification du secteur public au Cameroun.....	19
1.2 Problématique de la recherche	20
1.2.1 Constats et problème de recherche	21
1.2.2 Champ théorique et questions de recherche	26
1.3 Justifications de la recherche.....	32
1.3.1 Objectifs et résultats de la recherche	32
1.3.2 Intérêts et enjeux de la recherche	34
CHAPITRE 2.....	41
REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	41
2.1 Concepts clefs, acceptions et définitions pour la recherche.....	41
2.1.1 Clarification des concepts clefs de la recherche	42
2.1.2 Relations entre concepts et construits clefs.....	50
2.1.3 Assises théoriques de la recherche en management de projet.....	69
2.2 Ancrage théorique de la recherche	82
2.2.1 Structure théorique de la gestion de la qualité du projet	83
2.2.2 Cadre conceptuel de la recherche	84
2.3 Formulation des propositions de recherche.....	89
2.3.1 Description des composantes du cadre conceptuel.....	89
2.3.2 Propositions de recherche	91
CHAPITRE 3.....	97
METHODOLOGIE ET CADRE OPERATIONNEL DE LA RECHERCHE	97
3.1 Devis de la recherche	98
3.1.1 Nature et posture de la recherche	98

3.1.2 Stratégie de recherche et population ciblées :.....	107
3.1.3 Procédures d'accès au réel, population cible, données et exploitation	117
3.2 Cadre opérationnel et terrain de recherche	156
3.2.1 Cadre opérationnel de la recherche	156
3.2.2 Terrain de recherche : le PACHM	158
3.2.3 Composantes socioéconomiques du PACHM	161
3.3 Scientificité de la recherche	167
3.3.1 Critères de scientificité de la recherche	167
3.3.2 Validité interne de la recherche.....	169
3.3.3 Validité externe et fiabilité de la recherche	176
CHAPITRE 4.....	181
DONNEES, ANALYSES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE	181
4.1 Données, analyses et résultats intra sous-unitaire	182
4.1.1 Données, analyses, interprétations et résultats à DJOP	182
4.1.2 Données, analyses, interprétations et résultats à MA'AN	191
4.1.3 Données, analyses, interprétations et résultats à NYABIZAN	202
4.2 Résultats de la recherche inter unitaire : unité principale PACHM	215
4.2.1 Identification des mécanismes de gestion de la qualité du projet	216
4.2.2 Influences des mécanismes sur la satisfaction des parties prenantes.....	221
4.2.3 Modélisations de la gestion de la qualité du projet échelle du PACHM	226
4.3 Résultat de la recherche en management de projets.....	230
4.3.1 Modèle radar des résultats en management de projets	231
4.3.2 Modèle oignon des résultats en management de projets	232
4.3.3 Théorie radar de la gestion de la qualité du projet.....	233
CHAPITRE 5.....	236
DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	236
5.1 Positionnements des résultats de la recherche en management de projet.....	237
3.1.2 Résultats, questions et objectifs de la recherche	237
5.1.2 Positionnement des résultats en management de projet	244
5.2.3 Conclusions de la recherche.....	265
5.2 Apports des résultats de la recherche	270
5.2.1 Apports théoriques des résultats de la recherche	271
5.2.2 Apports pratiques des résultats de la recherche	275
5.2.3 Apports des résultats pour le Cameroun	277
5.3 Limites de la recherche et perspectives	282
5.3.1 Limites liées à la nature, méthodologie et au contexte	282

5.3.2 Limites liées à la nature des résultats	286
5.3.3 Perspectives de recherche futures	288
CONCLUSION	290
BIBLIOGRAPHIE	296
CERTIFICATION ÉTHIQUE	311
ANNEXE 1 Autorisation de recherche CAPM-PACHM.....	312
ANNEXE 2 Formulation de consentement participant	313
ANNEXE 3 Guide de conduite des entrevues	314
ANNEXE 4 Guide d'observation terrain	317
ANNEXE 5 Synthèse des notes de terrain de la recherche	318
ANNEXE 6 Principales attentes et exigences des populations de DJOP	320
ANNEXE 7 Forage réalisé à DJOP par le prestataire indien ANGELIGUE	321
ANNEXE 8 Habitation piégée entre deux lignes de haute tension à DJOP	322
ANNEXE 9 Mémoire du clan YENGAP DJOP au gouverneur du Sud	323
ANNEXE 10 Accusé de réception du mémoire du clan YENGAPJOP	324
ANNEXE 11 Tranchée entravant l'accès des populations locales aux plantations	325
ANNEXE 12 Domicile en chantier du principal pourvoyeur du site du PTDEED	326
ANNEXE 13 Analyses et interprétations des données à DJOP	327
ANNEXE 14 Synthèse de l'analyse des données sous-unité DJOP	374
ANNEXE 15 Principales attentes et exigences des populations de MA'AN	375
ANNEXE 16 Vue de la route asphaltée traversant le centre-ville de MA'AN	376
ANNEXE 17 Rues de la cité de MA'AN recouvertes d'asphalte par le PACHM	377
ANNEXE 18 Forage réalisé par le PASEM à MA'AN	378
ANNEXE 19 Tables bancs dons du PASEM à l'école publique de MA'AN	379
ANNEXE 20 Don du PASEM de deux salles de classes au Lycée mixte de MA'AN	380
ANNEXE 21 Arbre tombé sur la route MEYO-Centre-MA 'AN.....	381
ANNEXE 22 Arbre tombé sur la route MEYO-Centre-MA 'AN.....	382
ANNEXE 23 Analyses et interprétations des données à MA'AN.....	383
ANNEXE 24 Synthèse analyse des données sous-unité MA'AN.....	452
ANNEXE 25 Principales attentes et exigences des populations de NYBIZAN	453
ANNEXE 26 Forage type aménagé par le PASEM à NYABIZAN	454
ANNEXE 27 Agrandissement du Centre de santé de NYABIZAN par le PASEM	455
ANNEXE 28 Site de recasement des déplacés aménagé par le PGES-PDR	456
ANNEXE 29 Logement type de déplacé aménagé par le PGES-PDR.....	457
ANNEXE 30 Vues des infrastructures disponibles sur le site de recasement	458
ANNEXE 31 Arbres tombés sur la chaussée route NYABIZAN-MEYO.....	459
ANNEXE 32 Analyses et interprétations des données à NYABIZAN	460
ANNEXE 33 Synthèse analyse des données sous-unité NYABIZAN	595

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA STRUCTURE DE LA RECHERCHE	8
TABLEAU 2 : SYNTHESE MODELES RPM MOBILISES DE LA QUALITE DE PROJET	86
TABLEAU 3 : PRATIQUES DE LA GESTION DE LA QUALITE DU PROJET	92
TABLEAU 4 : COMPOSANTES DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	94
TABLEAU 5 : NATURE ET STRUCTURE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	94
TABLEAU 6 : PRESENTATION DES SOUS-UNITES D'ANALYSE DE LA RECHERCHE	115
TABLEAU 7 : DONNEES PRIMAIRES CIBLEES ET LOGISTIQUES DE COLLECTE.....	118
TABLEAU 8 : PLAN D'ENTREVUES ET PROFILS DES PARTICIPANTS CIBLES	121
TABLEAU 9 : PLAN D'ENTREVUES PAR SOUS-UNITES D'ANALYSE (SUA)	122
TABLEAU 10 : SOURCES DE DONNEES DE LA RECHERCHE	123
TABLEAU 11 : DESCRIPTION DES OBSERVATIONS DE LA RECHERCHE	124
TABLEAU 12 : SYNTHESE DES NOTES DE TERRAIN DE LA RECHERCHE DANS LES SUA	124
TABLEAU 13 : DESCRIPTION DES ENTREVUES REALISEES POUR LA RECHERCHE	126
TABLEAU 14 : ENTREVUES ET PROFILS DES PARTICIPANTS A LA RECHERCHE	127
TABLEAU 15 : PARTICIPANTS AUX ENTREVUES PAR SOUS-UNITES D'ANALYSE (SUA) ...	128
TABLEAU 16 : CODIFICATION ALPHANUMERIQUE DES DONNEES DE LA RECHERCHE....	132
TABLEAU 17 : PLAN D'ORGANISATION DE LA BASE DE DONNEES POUR L'ANALYSE.....	138
TABLEAU 18 : ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES SELON YIN (2011).....	142
TABLEAU 19 : COMPOSANTES DU CADRE CONCEPTUEL ET PLAN DE CODIFICATION....	143
TABLEAU 20 : CODIFICATION DES DONNEES DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET..	146
TABLEAU 21 : CODIFICATION DES DONNEES LA QUALITE ET NON-QUALITE DE PROJET	147
TABLEAU 22 : GESTION DE LA QUALITE DU PROJET ET ANALYSEES ASSOCIEES	151
TABLEAU 23 : METHODES, TECHNIQUES ET OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES.....	154
TABLEAU 24 : PROTOCOLE EXPLOITATION DES DONNEES PRIMAIRES	155
TABLEAU 25 : SYNTHESE DES DONNEES PRIMAIRES A DJOP	183
TABLEAU 26 : ANALYSES GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A DJOP.....	185
TABLEAU 27 : PROFIL GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A DJOP	186
TABLEAU 28 : INFLUENCES GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A DJOP	187
TABLEAU 29 : INFLUENCES PROFIL DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A DJOP....	188
TABLEAU 30 : MODELISATION RADAR DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A DJOP	190
TABLEAU 31 : SYNTHESE DES RESULTATS DANS LA SUA DJOP	191
TABLEAU 32 : SYNTHESE DES DONNEES PRIMAIRES EXPLOITEES A MA'AN	193
TABLEAU 33 : ANALYSES DE LA GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A MA'AN	195
TABLEAU 34 : PROFIL DE LA GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A MA'AN	196
TABLEAU 35 : INFLUENCES DE LA GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A MA'AN	197
TABLEAU 36 : INFLUENCES PROFIL DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A MA'AN ..	199
TABLEAU 37 : SYNTHESE DES RESULTATS DANS LA SUA MA'AN.....	202
TABLEAU 38 : SYNTHESE DES DONNEES PRIMAIRES ET EXPLOITEES A NYABIZAN	204
TABLEAU 39 : ANALYSES DE LA GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A NYABIZAN.....	206
TABLEAU 40 : PROFIL DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A NYABIZAN.....	207
TABLEAU 41 : INFLUENCES DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A NYABIZAN	208
TABLEAU 42 : INFLUENCES PROFIL GESTION QUALITE DU PROJET A NYABIZAN	211
TABLEAU 43 : SYNTHESE DES RESULTATS DANS LA SUA NYABIZAN	215
TABLEAU 44 : PROFILS DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET PACHM	217
TABLEAU 45 : PROCESSUS DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET	219
TABLEAU 46 : PROFILS COMPARES DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET	220
TABLEAU 47 : PROCESSUS ET INFLUENCES SUR LA SATISFACTION DES PP	222
TABLEAU 48 : INFLUENCES SUR LA SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES.....	224
TABLEAU 49 : SYNTHESE DES RESULTATS A L'ECHELLE DU PACHM	229
TABLEAU 50 : PROCESSUS ET INFLUENCES SUR LA SATISFACTION DES PP	230
TABLEAU 51 : QUALITE DU PROJET ET INFLUENCES POSITIVES SUR LA SATISFACTION	234

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : STRUCTURE DU CONTENU DE LA THESE	7
FIGURE 2 : DIFFICULTES DE LA REALISATION DES GP1G AU CAMEROUN	23
FIGURE 3 : STRUCTURE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	84
FIGURE 4 : MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	87
FIGURE 5 : CADRE CONCEPTUEL MOBILISE DE LA GESTION DE LA QUALITE DU PROJET	88
FIGURE 6 : CAS IMBRIQUE ET SOUS-UNITES D'ANALYSE DE LA RECHERCHE.....	116
FIGURE 7 : CARTE DU CAMEROUN ET REGION D'ACCUEIL DE LA RECHERCHE	157
FIGURE 8 : CARTE DE LA REGION DU SUD TERRAIN DE LA RECHERCHE	160
FIGURE 9 : POSITIONNEMENT DU PGES AU SEIN DE L'ORGANIGRAMME DE LA CAPM....	165
FIGURE 10 : ORGANIGRAMME DU PASEM AU SEIN DE LA CAPM	166
FIGURE 11 : PROFIL OIGNON PROCESSUS GESTION DE LA QUALITE DU PROJET DJOP ..	189
FIGURE 12 : PROFIL OIGNON DE LA GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A MA'AN.....	200
FIGURE 13 : MODELISATION RADAR GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A MA'AN.....	201
FIGURE 14 : PROFIL OIGNON DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A NYABIZAN	212
FIGURE 15 : MODELISATION RADAR GESTION DE LA QUALITE DU PROJET A NYABIZAN ..	213
FIGURE 16 : MODELISATIONS RADARS GESTION DE LA QUALITE DU PROJET PACHM....	228
FIGURE 17 : MODELE RADAR MECANISMES DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET ...	231
FIGURE 18 : MODELE OIGNON MECANISMES DE GESTION DE LA QUALITE DU PROJET ..	232

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFNOR	Agence française de normalisation
ANSI	American National Standard Institute
AGR	Activités génératrices de revenus
ADN	Acide désoxyribonucléique
ARV	Actions à résultats visibles
BAR	Budgétisation axée sur les résultats
BIP	Budget d'investissement public
CAD	Canadian dollar
CAPM	Cellule d'appui à la maîtrise d'œuvre du projet MEMVE'ELE
CAQDAS	Computer Assisted of Qualitative Data Analysis Software
CCN	Conseil canadien des normes
CELCOM	Cellule de la communication
CER	Certification d'éthique à la recherche
CPASEM	Coordonnateur PASEM
CPM	Classical Project Management
CRTV	Cameroon Radio and Television
DG	Directeur général
DMP	Doctorat en Management de Projets
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
DSEA	Département des sciences économiques et administratives
EDC	Electricity Development Corporation
EDF	Électricité de France
EFQM	European Forum for Quality Management
EIES	Étude d'impact environnemental et social
ENEO	Eneo Cameroon
EPTC	Certificat d'accomplissement
EUA	États-Unis d'Amérique
FISCAGES	Fiscalité et Gestion Consulting
GAR	Gestion axée sur les résultats
GIC	Groupe d'initiative commune
GPS	Global Position System
GP1G	Grands projets de 1 ^{re} génération
HSE	Hygiène sécurité en environnement
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standard Organization
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement rural
MINÉE	Ministère de l'Eau et de l'Énergie
MINEPAT	Ministère de l'Économie de la Planification et de l'Aménagement du territoire
MP	Management de projet
MW	Mégawatt
NASA	National Aeronautic Space Administration
PACHM	Projet d'aménagement du complexe hydroélectrique de MENVE'ELE
PASEM	Programme d'accompagnement social et économique de MEMVE'ELE
PGES	Plan de gestion environnementale et sociale
PMBOK	Project Management Book of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PDR	Plan de déplacement et de recasement
PPRR	Projet prioritaire à résultats rapides
PTDEED	Poste de transformation et de distribution d'énergie électrique de DJOP
PROMAGAR	Programme de modernisation de l'administration par la gestion axée sur les résultats
PV	Procès-verbal

QFD	Quality Function Deployment
RIS	Réseau interconnecté Sud
RPM	Rethinking Project Management
SHINOHYDRO	SHINOHYDRO
SLETEED	Section de la ligne d'évacuation et de transport énergie électrique de DJOP
SOGREAH	Société grenobloise d'études et d'applications hydrauliques
TIC	Technologie de l'information et de la communication
TW	Térawatt
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
USA	United States of America
USD	United States Dollar

DÉDICACES

Je dédie cette thèse à deux femmes extraordinaires, que j'ai eu le privilège de connaître. Sans elles, cette œuvre n'aurait certainement jamais été possible.

- Mon repart et adorable mère, feu Madame MEZIMES née MEDOU ABOUGDA Hélène ;
- Ma compagne, fidèle, loyale des temps incertains, feu TSALA NGA Géraldine, DINE comme j'aimais à l'appeler.

Puisse cette thèse, honorer leurs mémoires respectives.

REMERCIEMENTS

Cette thèse de doctorat en management de projet de l'Université du Québec à Chicoutimi, consacre l'aboutissement d'une aventure intellectuelle unique, et particulièrement riche en émotions de toutes natures. De l'enthousiasme, au découragement, de l'espoir au désespoir.

Puis, enfin cette thèse !

Une renaissance, un élan nouveau !

Une réalisation que je dois certainement à mon abnégation, par vents et marée, mais davantage au soutien de nombreuses personnes, dont l'amitié, la compréhension, le devoir, les espoirs, les encouragements, les actions et les soutiens m'auront accompagné pendant ces longues années. À tous, je dis merci !

De toute évidence, je ne saurais ici citer tout ce beau monde. Je ne peux néanmoins m'empêcher de nommer quelques figures de cet univers, en raison de leur implication directe à cet exploit. Dans ce répertoire, j'adresse des remerciements particuliers à :

- Mon directeur de thèse, le professeur Christophe LEYRIE, pour ses conseils avisés, à travers lui, tous mes enseignants du DSEA de l'UQAC au DMP ;
- Monsieur le directeur du programme DMP 3077, le professeur Philippe BOIGEY et par conséquent, à tout le staff administratif de l'UQAC, pour l'encadrement ;
- Monsieur le représentant du maître d'ouvrage, coordonnateur de la CAPM, le docteur Dieudonné BISSO, pour l'accueil au sein du PACHM ;
- Monsieur MOKWE Edward MISIME, directeur général de l'Institut supérieur de management public (ISMP), mon employeur au Cameroun, pour toutes ses autorisations, sans lesquelles je n'aurais pu venir étudier au Québec ;
- Mon épouse, mon socle, madame MEZIMES SOBOTH née NGOUPEYOU Ange Claudine, mes enfants Yvan, Mathys, Andy, Maelys, Winny et Kheyliya, ma motivation ;
- Mon père monsieur MEZIMES Charles et ma famille élargie, qui font de cet aboutissement une source de fierté ;
- Mes amis du Québec, Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Communauté des Africains du Saguenay, que j'ai eu l'honneur de présider ;
- Tous ceux que je n'ai pas cités, et mes ancêtres savent qu'ils sont nombreux, qui dans l'ombre ont œuvré avec efficacité, pour cet aboutissement.

Accepter à travers ces mots, l'expression de ma profonde gratitude !

INTRODUCTION

En Afrique, le Cameroun est présenté comme le pays disposant du second potentiel de production d'énergie hydroélectrique, soit 20 TW après la République démocratique du Congo (Nkue et Njomo, 2009). Le réseau hydrographique de ce pays particulièrement dense se structure en quatre bassins versants, respectivement, Atlantique, Congo, Niger et Tchad. Les noms des cinquante-huit départements (unités administratives de second niveau), que compte le pays, sont empruntés aux fleuves et/ou rivières qui les arrosent. Le taux d'accès à l'électricité est de 90 % en milieu urbain et seulement 20 % en milieu rural (SND30). Cependant, le Cameroun depuis le début du XXI^e siècle, est confronté à un déficit de production d'énergie électrique, situation qui constitue une entrave majeure au développement du secteur industriel, et au quotidien, se traduit par la discontinuité du service d'électricité aux ménages abonnés, en raison de nombreux délestages. Dans ce contexte, le gouvernement du Cameroun, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de développement du secteur de l'électricité (PDSE 2030), en vue de réduire le déficit énergétique du pays, a inscrit à l'agenda des politiques publiques dites « des grandes réalisations », dès 2011, la réalisation de nombreux projets publics de complexes hydroélectriques dits « projets structurants ». L'objectif de porter à 5 000 MW, la capacité de production d'énergie hydroélectrique installée du Cameroun, pour la période 2020-2030, devrait permettre de satisfaire la demande d'énergie électrique de l'économie nationale, et envisager des exportations d'excédents vers les pays voisins. Le projet d'aménagement du complexe hydroélectrique de MEMVE'ELE (PACHM), dont la phase opérationnelle a été initiée en 2012 pour être complètement achevée en 2021, retenu comme terrain de déroulement de la phase empirique de cette recherche, participe de la dynamique « des grandes réalisations ». Les résultats attendus de la réalisation PACHM à travers le management de projet, traduisent pour cette recherche, le futur désiré (Boutinet, 1990), dans

le cadre de l'accroissement de la production d'énergie hydroélectrique au Cameroun. Soit, un apport de 211MW au réseau interconnecté sud (RIS), pour un investissement de près de 550 millions de CAD, dédiés à la production de livrables techniques, barrages, route, ligne et implémentation des programmes socioéconomiques dont les programmes de gestion environnementale et sociale (PGES) et d'accompagnement socioéconomique de MEMVE'ELE (PASEM) au bénéfice des populations locales, principales parties prenantes externes considérées pour la recherche. Cette ambition dans le contexte camerounais, révèle le futur désiré (Boutinet, Op.cit.) via le PACHM. Ce alors que les projets, dont leur réalisation constitue le principal véhicule de la croissance, de la prospérité des organisations et des sociétés (Shendar et al, 1997).

Au Cameroun comme partout ailleurs, la réalisation de projet public charrie de nombreux enjeux, articulés autour de contraintes, exigences et d'attentes de diverses entités, susceptibles d'être impactées, notamment les parties prenantes (Freeman, 1984), dont la satisfaction du management de projet, correspond à l'expression d'un impact positif de la réalisation de projet, en vertu de la fonction transformatrice associée d'une vision en réalité (Atkinson, 1999). Ce alors que le projet loin d'être une île, émerge toujours d'un contexte sociohistorique aux prises avec des attentes, auxquelles il se destine à répondre (Engwall, 2003). Aussi, la satisfaction des parties prenantes considérée de la réalisation de projet, requiert dans le cadre du management de projet, l'application de connaissances, compétences, outils et techniques aux activités de projet, afin de satisfaire aux exigences (PMBOK-PMI, 2017). Cependant, les compétences attendues à cette fin, appellent la mobilisation des connaissances spécifiques, tandis que l'importance toujours croissante accordée aux projets, fait désormais du management de projet une compétence obligatoire de la condition humaine (Pant et Baroudi, 2008).

En effet, la réalisation de projet suggère la trilogie action, acteur, transformation (Coninck, 2007), laquelle requiert dans le cadre du management de projet, une attention particulière portée aux acteurs parties prenantes du projet (Amirhossein et al, 2011), traduite

par une quête de satisfaction des exigences de ces derniers. Cependant, l'observation des résultats des pratiques de management de projet relevant des approches traditionnelles du management de projet, dits CPM (*Classical Project Management*), ainsi que le suggèrent Svejvig et Andersen (2015), oblige à constater que la réalisation de projets est encore très souvent appréciée à l'aune du succès de projet. Cette perspective réduite au respect de quelques critères, dont les délais, les coûts et les spécifications des livrables, constitutifs du triangle de fer projet (Atkinson, 1999), demeure encore largement considérée par beaucoup, comme principales exigences du management de projet.

Cependant, le prisme du succès de projet étouffe l'essence des intentions des acteurs du projet (Connick, Op.cit.), ancré qu'il est dans les considérations traditionnelles du management de projet, désormais fortement remises en cause, en autant que ce dernier appréhendé à travers les critères du triangle de fer, se révèle une approche très limitée et inadéquate de l'évaluation du management de projet, pour rendre compte de la réalisation de projet (Turner et Zolin, 2012), dès lors que celle-ci ne rend pas compte de la satisfaction de l'ensemble des acteurs, parties prenantes clefs dont entre autres les bénéficiaires des livrables du projet. Les pratiques du management de projet révèlent par ailleurs que les approches CPM manquent d'outils pour apprivoiser le paradoxe projet. Notamment, les objectifs différents et souvent opposés des parties prenantes du projet (Laszlo, 1999). Dès lors, l'appréciation de la réalisation de projet à l'aune de la perspective du succès de projet débouche sur une impasse, pour nombre de parties prenantes clefs, d'autant plus que les critères du succès de projet sont inappropriés pour rendre compte des préoccupations de l'ensemble des parties prenantes du projet (Davis, 2014b). Considérant les critères du triangle de fer, le succès de projet, n'adresse pour le management de projet que la mesure de la performance de la production des livrables du projet, du point de vue du promoteur de concert avec le prestataire responsable de l'exécution du projet (Williams et al, 2015). Il importe donc, dans le cadre du management de projet, d'entrevoir une approche holistique et inclusive, orientée vers la satisfaction de toutes les parties prenantes (Svejvig et Andersen, Vartiak, 2015; Asad et Pinnington, 2011; Amirhossein Heravitorbati, Vaughan Coffey, Bambang Trigunaryah, 2011).

Cette ambition est à l'origine des perspectives nouvelles du management de projet dites RPM (*Rethinking Project Management*), objet de nombreux travaux, qui soulignent l'importance de la prise en compte des parties prenantes en management de projet (Davis, 2017a; Di Maddaloni & Davis, 2017; Davis, 2016; Davis, 2014a; Teo et Loosemore, 2017, 2014). Désormais au-delà de la production, la pertinence, la durabilité des livrables du projet, appréhendées à l'aune de leur adéquation aux attentes des parties prenantes et de l'implication de ces dernières à la réalisation du projet, sont présentées comme les principaux défis de la conduite de projet public (Jonny Klakegg, 2009).

La satisfaction des parties prenantes dans ce contexte est présentée comme, le principal rationnel du management de projets (Eskerod & Larsen, 2018; Mok et al, Aragonés-Beltrán et al, 2017; Butt et al, 2016; Cuppen et al, 2015; Vartiak, 2015; Davis, De Schepper et al, 2014; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014; Turner et Zolin, 2012; Amirhossein et al, Aaltonen, 2011; Karlsen, 2002; Shenhar et al, 1997; Mallak et al, 1991). S'inscrivant dans cette dynamique, Williams et al, (2015), opposent les approches traditionnelles du management de projet (CPM) aux approches nouvelles (RPM), et concluent la primauté de la quête de satisfaction des parties prenantes sur la quête du succès de projet. La satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet, émerge comme un des défis majeurs du management de projet, alors que le *Guide PMBOK* (2021) et la norme ISO 21500 : 2021, principaux référentiels de pratiques professionnelles, reconnaissent désormais la gestion des parties prenantes, comme nouveau domaine de compétences en management de projet.

Confrontés au défi de la satisfaction des parties prenantes, nombreux sont les travaux en management de projet qui suggèrent la gestion de la qualité du projet, comme solution et proposent à cet égard plusieurs modèles (Westerveld, 2003; Bryde et Robinson, 2002 ; Din et al, Geraldi et al, Amirhossein et al, 2011; Basu (2014). Cependant, le syndrome de Techie suggère le peu d'intérêt des managers de projet, pour la satisfaction des parties prenantes (Lazlo, 1999), tandis que l'exploitation des modèles de gestion de la qualité du projet, en vue de la satisfaction des parties prenantes est peu ou pas mobilisée par les pratiques

professionnelles. Williams et al (Op.cit.), associe ce peu d'intérêt pour la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet, à la méconnaissance des mécanismes par lesquels la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes. Soit, un déficit de connaissances qui se révèle le principal obstacle à la mobilisation en management de projet, de la qualité du projet pour gérer la satisfaction des parties prenantes. Dès lors, il y'a un réel intérêt pour la discipline management de projet, à élucider les mécanismes par lesquels la qualité de projet contribue à la satisfaction des parties prenantes, et donc l'urgence de répondre à la question : comment la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes projet ?

La quête de réponse à cette interrogation, fonde la recherche objet de cette thèse, qui a pour thème : « Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet ». À partir de ce libellé, cette recherche mobilise les concepts de parties prenantes, qualité du projet, satisfaction, et les théories associées, comme assises théoriques en management de projet. Elle exploite la complémentarité des modèles de gestion de la qualité du projet, suggérés par la documentation pour élaborer un cadre conceptuel holistique de la gestion de la qualité du projet. Ce dernier sert d'ancrage théorique à la recherche dans les courants RPM, et l'alimente de cinq propositions mobilisées, pour le développement et le déploiement des phases méthodologique, empirique et analytique de la recherche. L'ambition de cette thèse est de contribuer à un enrichissement théorique et pratique du management de projet. Notamment, proposer un éclairage théorique des mécanismes de contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes ciblées et clarifier la nature des modalités de la gestion de la qualité du projet aptes à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. La gestion de la qualité du projet, est donc appréhendée comme un moyen théorique permettant d'apprivoiser le paradoxe projet (Cicmil, 2000). D'où également, l'ambition pour la recherche de promouvoir dans la discipline, la substitution du concept de succès projet par celui de qualité du projet.

Pour la pratique professionnelle, il s'agit de fournir un moyen opérationnel permettant de contrer la mentalité *output focused* (Badewi, 2016) et le syndrome dit de Techie. L'ambition étant de contribuer à outiller les gestionnaires de projet à la satisfaction de toutes les parties prenantes considérées (clefs) de la réalisation de projets par la gestion de la qualité du projet. À cette fin, la présente recherche se veut de type exploratoire et appliqué, convient avec Morris (2010) que l'exploration de certains objets en management de projet ne peut s'accommoder d'une posture positiviste, d'où sa posture constructiviste-interprétativiste et sa démarche inductive. L'approche qualitative est mobilisée, ainsi que les méthodes, techniques et outils qualitatifs pour la collecte, le traitement, l'analyse et l'interprétation des données collectées, suivant une exigence de cohérence épistémologique avec la posture adoptée par la recherche. La stratégie de recherche consiste en une étude de cas imbriqués, articulé en trois sous-unités d'analyse. Le cadre de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique, notamment, le projet d'aménagement du complexe hydroélectrique de MEMVE'ELE (PACHM) en République du Cameroun, en Afrique centrale, pays d'origine du chercheur, est retenu, comme cadre opératoire de la recherche, pour la collecte des données primaires de la recherche. Le logiciel Atlas ti V 1.18 en tant que CAQDAS (Boutigny, 2005), est exploité par la recherche, pour la codification et l'analyse des données primaires en vue de conforter la fiabilité de la recherche. La gestion de la qualité du projet est proposée dans cette recherche, comme cadre conceptuel et opérationnel pour la gestion de la satisfaction des parties prenantes projet.

Au-delà des exigences académiques, l'ambition à travers cette thèse, est d'accompagner à la lumière d'éclairages nouveaux, la mobilisation des projets pour le développement économique et social au Cameroun et dans tout autre contexte similaire, grâce à la satisfaction des parties prenantes considérées. Considérant les contraintes inhérentes à la nature de ce document et le souci d'en faciliter la lecture, la présente thèse est structurée en trois grandes parties, respectivement les fondements théoriques de la recherche (I), la méthodologie et le cadre opérationnel (II), les résultats et discussions (III). Une conclusion générale, parallèlement à la présente introduction, referme la recherche non sans souligner les apports, limites et perspectives.

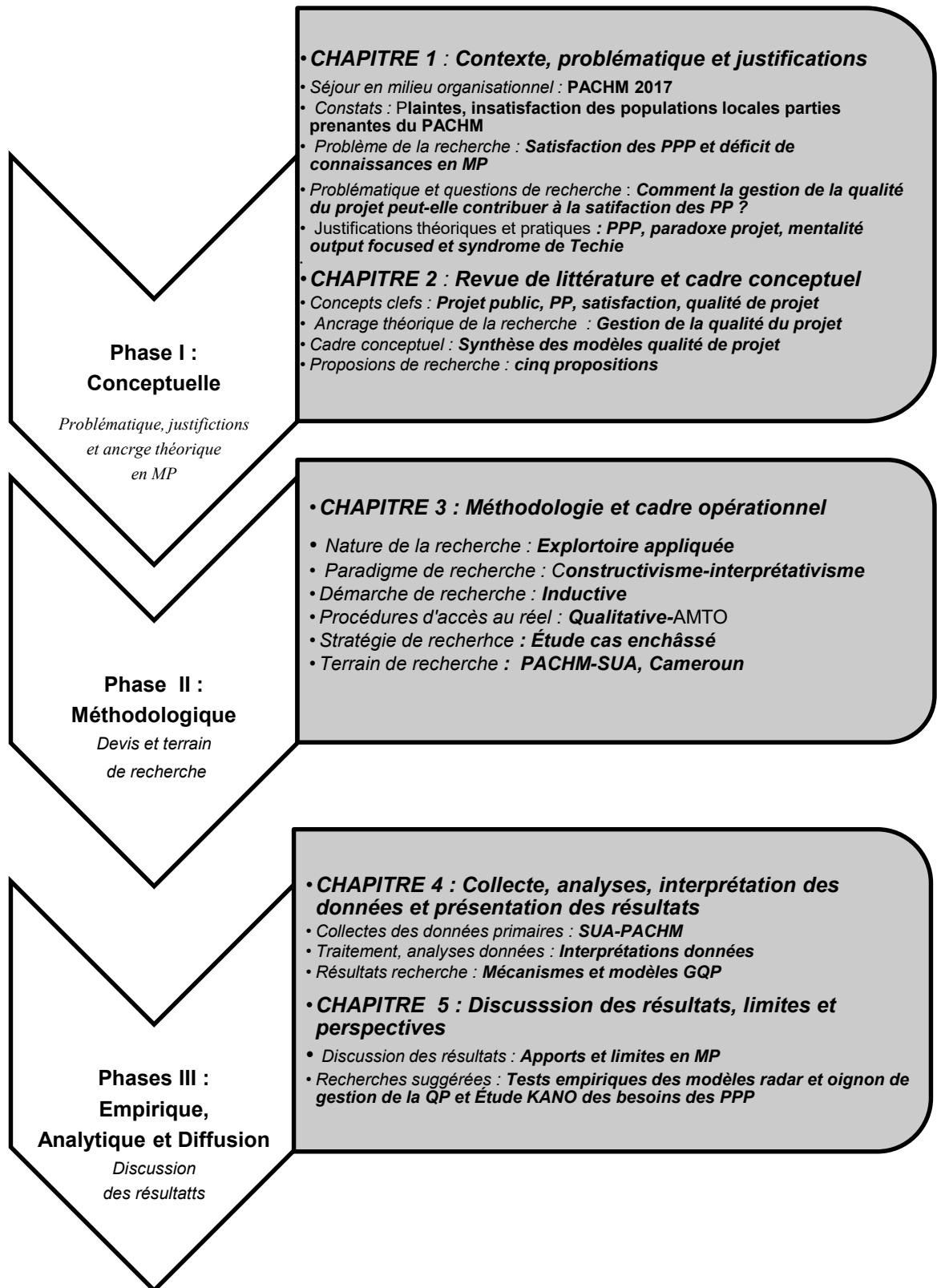


Figure 1 : Structure du contenu de la thèse

Tableau 1 : Présentation générale de la structure de la recherche

Titre	Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet	
Introduction générale	Contenus développés	Orientations des développements par la recherche
Première partie : fondements de la recherche		
Chapitre I	Projets et organisations	Nature du projet et enjeux pour les organisations
	Management de projet et secteur public	Relation entre management de projet et secteur public Courants CPM et RPM en management de projet
	Projet et secteur public, illustration au Cameroun	Enjeu des projets dans le secteur public Parties prenantes PACHM au Cameroun
	Constats de la pratique	Insatisfaction des populations locales de la mise en œuvre du PACHM
	Problème de recherche	Méconnaissance des mécanismes de la satisfaction par la gestion de la qualité du projet. Insatisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet
	Question, objectifs, résultats et intérêts de la recherche	Comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes projet ?
	Intérêts de la recherche théorique	Comblent le déficit de connaissances Substituer la qualité du projet au succès de projet Approfondir le paradoxe projet
	Intérêts de la recherche pratique	Outils des gestionnaires de projet à la satisfaction des parties prenantes Combattre le syndrome de Techie et <i>output focused mentality</i>
Chapitre II	Concepts clefs de la recherche	Projet, qualité, satisfaction, parties prenantes, projet public, qualité du projet
	Analyses des relations entre concepts clefs	Gestion de la qualité du projet comme construit qui lie tous les concepts clefs de la recherche
	Assises théoriques de la recherche	La gestion de la qualité du projet appelle à appliquer au management de projet les théories de la satisfaction, analyse de besoins, des parties prenantes en management de projet
	Théories et modèles de la gestion de la qualité du projet	Modèle PEM (Westerveld, 2003) Modèle de Geraldi et al (2011) Modèle de Amirhossein et al (2011) Modèle de Basu (2014)
	Modèle holistique de la gestion de la qualité du projet et cadre conceptuel de la recherche	Limites des modèles présentés Synthèse théorique des quatre modèles analysés Cadre théorique de la recherche Identification des cinq propositions de recherche
	Enjeux de la recherche	Enjeux pour la discipline, les professionnels et le Cameroun
Deuxième partie : méthodologie et cadre opérationnel de la recherche		
Chapitre III	Nature de la recherche	Exploratoire descriptive
	Positionnement épistémologique et procédures d'accès au réel	Posture constructiviste interprétativiste Démarche inductive et approche qualitative Méthodes (observations, note de terrain, entretiens), techniques (observation non participante, journal de bord, semi-directifs à partir des thématiques), outils (guide d'observation, appareil photo, journal de bord, guide d'entretien, enregistreur phonique, verbatim, Atlas Ti)
	Terrain de recherche	PACHM au Cameroun
	Stratégie de recherche	Étude de cas enchâssé
	Dispositif de recherche	Trois sous-unités d'analyse au sein du PACHM adossées à l'implémentation des programmes socioéconomiques PGES et/ou PASEM à DJOP, MA'AN et NYABIZAN
	Scientificité de la recherche	Critères de scientificité, validité interne, validité externe, fiabilité de la procédure de recherche
Troisième partie : résultats et discussions		
Chapitre IV	Exploitation des données et résultats dans les sous-unités d'analyses	Résultats DJOP, procédures de gestion de la qualité de projet et modalités privilégiées exerçant une globalement influence négative sur la satisfaction des parties en raison de l'insatisfaction généralisée liée à l'absence de valeur ajoutée pour les populations locales de l'implémentation du PACHM
		Résultats MA'AN, procédures de gestion de la qualité de projet et modalités privilégiées exerçant une influence globalement positive sur la satisfaction des parties en raison de la valeur ajoutée pour les populations locales de l'implémentation du PACHM
		Résultats NYABIZAN, procédures de gestion de la qualité de projet et modalités privilégiées exerçant une influence globalement négative sur la satisfaction des parties en raison du non-respect des exigences des populations locales de l'implémentation du PACHM

Chapitre IV	Résultats de la recherche suite à la synthèse de l'analyse comparée des résultats des sous-unités, s'issues de l'analyse des données de chaque sous-unité, considérée individuellement.	<p>Identification de cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet</p> <p>Identification de huit modalités privilégiées des mécanismes identifiés en vue de la satisfaction de parties prenantes de la réalisation de projet</p> <p>Influences de la nature des modalités des mécanismes identifiés sur la satisfaction des parties prenantes</p> <p>Prédominance de la modalité du mécanisme d'évaluation de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes,</p> <p>Priorité à accorder aux modalités privilégiées par les mécanismes identifiés alors ces derniers sont tous susceptibles de non-qualité</p>
	Modélisation des résultats de la recherche	<p>Formulation des règles d'analyse de l'influence des mécanismes identifiés, dont leurs modalités privilégiées sur la satisfaction des parties prenantes,</p> <p>Formulation de la théorie radar de la gestion de la qualité du projet</p> <p>Propositions des modèles radar et oignon de la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet</p>
Chapitre V	Résultats et questions, objectifs et résultats de la recherche	<p>Réponse à la question centrale de recherche</p> <p>Atteinte des objectifs de la recherche à l'exception d'un</p> <p>Production des résultats attendus à l'exception d'un</p>
	Positionnement en management de projet des résultats	<p>Convergence avec les propositions de recherche</p> <p>Complémentarité</p>
	Conclusions de la recherche	<p>Identification de cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet</p> <p>Identification de huit modalités privilégiées des mécanismes identifiés en vue de la satisfaction de parties prenantes de la réalisation de projet</p> <p>Influence de la nature des modalités des mécanismes identifiés sur la satisfaction des parties prenantes</p> <p>Prédominance de la modalité du mécanisme d'évaluation de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes</p> <p>Priorité à accorder aux modalités privilégiées par les mécanismes identifiés alors ces derniers sont tous susceptibles de non-qualité</p>
	Apports théoriques de la recherche	<p>Éclairage de la zone d'ombre initiale en vue de combler le déficit de connaissances</p> <p>Proposition de la gestion de la qualité du projet comme cadre théorique permettant d'apprivoiser le paradoxe projet</p> <p>Éclairage nouveau des relations entre les mécanismes identifiés, clarification de l'influence de la nature des modalités privilégiées sur la satisfaction des parties prenantes</p>
	Apports pratiques de la recherche	<p>Proposition d'outillage des gestionnaires de projet à la gestion de la satisfaction des parties prenantes grâce aux mécanismes et modalités identifiés par la recherche</p> <p>Promotion de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet par la gestion de la qualité et proposition de renforcement de la résilience des gestionnaires de projets au syndrome de Techie et l'<i>output focused mentality</i></p>
	Apports de la recherche pour le Cameroun et autres contextes similaires	<p>Retour d'expérience permettant de réorienter le déploiement des programmes socioéconomiques dans la réalisation des grands projets publics en vue de la satisfaction des populations locales parties prenantes</p>
Conclusion générale	Limites liées à la nature de la recherche	<p>Résultats exploratoires éprouvés par des tests empiriques afin de fixer la valeur</p> <p>Résultats de la recherche ne prend en compte que les parties prenantes externes en raison des données exploitées</p>
	Recherches envisagées	<ul style="list-style-type: none"> - Tests empiriques de tous les principaux résultats, dont les mécanismes, modalités et modèles proposés - Préciser la nature des exigences (besoins) présumées satisfaites par les modalités des mécanismes identifiés - Répliquer la recherche en prenant en compte la satisfaction des parties prenantes internes et donc les données associées et comparer les résultats avec ceux de la recherche.

CHAPITRE 1

CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATIONS DE LA RECHERCHE

Ce premier chapitre, introduit la conceptualisation de la recherche objet de cette thèse, à travers trois articulations dont, la première présente le contexte d'émergence de la recherche (1.1) à partir de l'importance des projets dans les organisations, les dynamiques associées et défis du management de projet dans le secteur public. La seconde articulation met en lumière la problématique de la recherche (1.2), à partir de constats réalisés dans la littérature et sur le terrain, lesquels mettent en évidence le problème à l'origine de la recherche, sur la base d'un écart relevé entre la théorie et la pratique en management de projet. La problématique en cohérence avec le thème de la recherche, orientent le champ théorique pertinent à mobiliser pour la recherche, au sein duquel émerge les questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires associées. Enfin, la troisième et dernière articulation de ce premier chapitre, orientée par les questionnements précédents, précise, les objectifs, résultats, intérêts et enjeux de la recherche (1.3). Les développements de ces trois articulations, structurent et alimentent dans la suite ce chapitre, introductif de la phase conceptuelle de la recherche objet de cette thèse.

1.1 Contexte de la recherche en management de projet

La recherche objet de la présente thèse émerge dans un environnement singulier à la faveur d'observations dans le champ des pratiques professionnelles de la réalisation de projet, et de constats théoriques dans la littérature en management de projet. Notamment, des pratiques de management de projet dans un environnement spécifique aux prises avec l'état des connaissances dans la discipline.

Cette thèse s'inscrit en sciences de gestion, dans le champ disciplinaire du management de projet. Ce dernier dans sa pratique est marqué par un intérêt toujours plus accru des organisations, pour le mode projet, comme moyen d'organisation et de réalisation des activités. Il en résulte les dynamiques de projectification des organisations (Midler, 2008), et de projectisation des sociétés (Aurégan & Joffre, 2004), observables aussi bien dans le secteur privé que public, tandis que l'action des organisations privées autant que des administrations publiques, se déploie en mode projet dans presque tous les domaines. Dans le secteur public, l'intérêt pour le mode projet tient de ses convergences avec la lecture politique de l'action publique (Mats et Hall, 2017). Les dynamiques précédentes témoignent de l'intérêt accordé aux projets, suggérant l'importance des projets pour les organisations (1.1.1), les défis du management projet dans le secteur public (1.1.2) et l'intérêt des projets dans le secteur public au Cameroun (1.1.3), initiative du gouvernement du Cameroun dans le cadre de la mise en œuvre du programme des « grandes réalisations » en faveur de la promotion du développement industriel et socioéconomique.

1.1.1 Importance des projets pour les organisations

Cerner l'importance des projets pour les organisations, requiert de clarifier la nature de l'objet derrière le terme. C'est au XV^e siècle qu'émerge, dans la langue française, le terme projet. Son utilisation dans le langage courant s'inscrit dans une perspective existentielle, ainsi que le souligne Vial (2014) à la suite de Jean Paul Sartre : « L'homme est d'abord un projet qui se vit subjectivement, au lieu d'être une mousse, une pourriture ou un chou-fleur; rien n'existe préalablement à ce projet; rien n'est au ciel intelligible et l'homme sera d'abord ce qu'il aura projeté d'être ». De cette assertion découle une première conclusion apodictique. Le projet est d'abord et avant tout une œuvre humaine et sans humains, il n'y a pas de projet. Cependant, le projet, ainsi que le souligne Vial (Op.cit.) épouse une diversité de pratiques sociales, culturelles et théoriques.

Le concept de projet émerge dans la pratique, dans le contexte de l'architecture de la Renaissance italienne, en réponse au niveau toujours plus élevé de complexité des ouvrages à réaliser. C'est à l'architecte italien de la Renaissance Phillippo Brunelleschi qu'on attribue la paternité du concept moderne de projet (Garel, 2003). Le projet est ancré dans le paradigme architectural et suggère l'idée d'une méthode rationnelle appliquée à la conception des ouvrages (Vial, Op.cit.). L'approche projet propose d'établir une rupture avec l'improvisation dans la réalisation des ouvrages autant qu'elle suggère, à partir d'un dessein, de préciser le dessin auquel la réalisation devra être fidèle (Vial; Garel, Op.cit.). Suivant cette perspective, le projet procède d'une anticipation opératoire individuelle ou collective du futur désiré (Boutinet, 1990). Ces acceptions anthropologiques du concept projet ont depuis évolué. Dans un article considéré comme une des premières publications en management de projet, Paul O. Gaddis (1959), par projet, définit une sous-unité organisationnelle dédiée à l'atteinte d'un objectif. Munk-Madsen (2005) met l'emphase sur la complexité associée au projet, perçu comme une unité organisationnelle qui résout une tâche unique complexe. Le terme projet est également l'objet de plusieurs propositions de standardisation à des fins professionnelles. Selon le guide IPMA (2018), le projet correspond à un effort unique, temporaire, multidisciplinaire et organisé pour réaliser les livrables convenus dans le cadre d'exigences et de contraintes prédéfinies. Pour le Project Management Institute (2021), dont le *Guide PMBOK* est homologué respectivement par l'American Standard Institute (ANSI) et le Conseil canadien des normes (CCN), comme norme nationale de management de projet aux USA et au Canada, le projet est défini comme une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. Pour l'Agence française de normalisation (AFNOR), le projet est d'une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. À un échelon plus élevé, l'Organisation internationale de normalisation (ISO), à travers la norme ISO 21500 : 2021 présentée comme le consensus international sur les lignes directrices pour le management de projet, définit le projet comme un ensemble unique de processus constitué d'activités coordonnées et maîtrisées ayant des dates de début et de fin, et entreprises pour atteindre les objectifs du projet.

Dans la littérature en sciences de gestion, on note un foisonnement d'acceptions qui consacre de fait le caractère polysémique du concept de projet. Toutefois, au-delà des différentes acceptations du projet ci-dessus soulignées, quelques constats s'imposent. Il n'existe pas de définition du terme qui fasse l'unanimité, tant dans les milieux académiques que professionnels. Cependant, indépendamment des acceptions considérées, quelques constances sont partagées par tous lorsqu'on parle de projet. Ces dernières fondent la seconde évidence associée au projet. Tout projet, ainsi que le souligne Garel (2003), dans un contexte donné, constitue un moyen d'action en vue de répondre à un besoin (*necessitas*) à travers une fonctionnalité (*commoditas*) à partir d'un certain niveau d'innovation artistique et technique (*voluptas*). Considérant les acceptions précédentes, on peut affirmer que tout projet doit répondre aux attentes du présent, dépasser ces derniers et permettre d'anticiper les attentes futurs. Le projet opérationnalise sous le prisme de la complexité, la théorie des contraintes appliquée au développement des activités des organisations en proie aux nombreux défis posés par l'environnement. Les caractéristiques précédentes dont les nombreux enjeux stratégiques associés à la réalisation de projet justifient pour les organisations l'intérêt et l'importance des projets, perçus comme les moyens d'implémentation de la stratégie (McElroy, 1996) et donc vecteurs stratégiques appropriés permettant aux organisations de créer la valeur économique et développer des avantages compétitifs (Shenhar et al, 2001). Les projets contribuent à la croissance et la prospérité des organisations et des sociétés (Gaddis, 1959; Shenhar et al, 1997; Ben Mlouka et Ouinniche, 2009). La portée stratégique du projet en fait un moyen de création du futur (Huemann et Silvius, 2017). Les projets sont donc pour les organisations, les principaux vecteurs de déploiement de la stratégie (Huenman et Silvius, 2017 ; Shendar et al, 2001 ; Shendar et al, 1997 ; McElroy, 1996 ; Gaddis, 1959), d'où un lien intrinsèque entre la stratégie des organisations et les projets déployés ainsi que figurés par la norme ISO 21500 : 2012, relative aux lignes directrices sur le management de projet. Cette relation est concrétisée par l'émergence du concept de stratégie projet proposé par la documentation pour désigner le rôle et la fonction stratégique des projets, considérés comme véhicules sur le plan tactique de la stratégie des organisations (Artto et al, 2008).

Les nombreux enjeux associés au projet dans les organisations, justifient la dynamique de projectification des organisations annoncées par Midler (Op.cit.), à partir du constat de l'adoption du mode projet, comme moyen privilégié d'organisation des activités chez Renault. Trois décennies plus tard, force est de constater la profusion des projets (Aurégan et Joffre, 2004). Au XXI^e siècle, le projet passe pour être une des caractéristiques de la société post-moderne (Vial, Op.cit.), engagée qu'elle est dans le « tout projet », dont la projectification de tout (J. Geraldi, 2016), synonyme de la colonisation par le projet de tous les domaines d'activité de la vie des individus, des organisations et des sociétés. Pour ces dernières entités, Aurégan et Joffre (Op.cit.) évoquent un projectisation de la société pour souligner l'omniprésence des projets dans les sociétés post-modernes. Cette réalité couplée à l'importance stratégique des projets fonde l'intérêt pour la maîtrise de la réalisation de projets, objet du management de projet, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Cependant, force est de constater que la réalisation de projet n'est pas un phénomène nouveau dans les sociétés humaines. Un regard rétrospectif dans l'histoire de l'humanité impose aux sociétés d'aujourd'hui une certaine humilité face aux grandes réalisations des temps anciens, comme la grande pyramide de Gizeh en Égypte, les mégalithes de Stonehenge en Angleterre, la Grande Muraille de Chine, les Églises monolithiques de Lalibela en Éthiopie taillées dans du roc, les cités Aztèques en Amérique latine, le Palais du Mumtaz Mahal dans l'état de l'Uttar Pradesh en Inde, autant de réalisations qui témoignent d'une culture de projets, à tous les âges et sur tous les continents. Ce regard rétrospectif sur quelques-unes des grandes réalisations de l'humanité, oblige à convenir à la suite de nombreux auteurs (Geraldi, 2018; Seymour et Hussein, 2014; Garel, 2003; Boutinet, 1990) que la réalisation de projet est associée à l'histoire de l'humanité.

Toutefois, en tant que discipline, le management de projet est relativement récent (Garel, Op.cit.). La discipline émerge sous sa forme moderne aux États-Unis d'Amérique dans le cours de la décennie de 1940 à 1950, à la faveur des grands chantiers de l'industrie militaire, de l'aérospatiale sous la conduite de la NASA. Les grands travaux de réalisation des infrastructures publiques vont contribuer à l'extension de cette discipline nouvelle à l'ensemble des secteurs de l'ingénierie civile et du développement technologique (Mazouz; Semmour et

Hussein, 2014; Engwall, 2003; Boutinet, 1990). Comme discipline, le management de projet, dans son approche classique, a pour objet le projet et raison formelle, la réalisation de projet sous un ensemble de contraintes. Le management de projet se veut l'art et la science de la conversion d'une vision en réalité (Atkinson, 1999) et a pour vocation selon Garel (2003), d'assurer le passage du dessein au dessin à travers la réalisation de projet. Comme pratique professionnelle, le management de projet procède de l'application des méthodes ou de connaissances, compétences, outils et techniques à un projet donné (ISO 21500 : 2021) ou aux activités d'un projet afin de satisfaire des exigences (Guide PMBOK, 2021). La discipline adresse la gestion de la complexité inhérente à la réalisation de projet. Au-delà des approches traditionnelles, une perspective holistique de la discipline suggère des approches orientées vers la satisfaction de l'ensemble des contraintes (*hard* et *soft*) liées à la réalisation de projet. Projet et management de projet apparaissent dès lors inextricablement liés, tandis que pour la pratique professionnelle, le management de projet dépendamment de la méthodologie privilégiée et de l'école de pensée dominante, s'articule autour du déploiement d'un ensemble de processus permettant d'adresser des domaines de connaissances, des thématiques ou des compétences en vue d'atteindre des objectifs spécifiques plus ou moins préalablement définis (approches agiles). L'exploitation de référentiel de management de projet dans les organisations contribue à accroître la valeur organisationnelle (Dalcher, 2012) à travers l'accroissement de l'efficacité des efforts des ressources humaines et leur efficience (Badewi, 2016). Il en résulte la prolifération de méthodologies, standards et normes de management de projet (Malega, 2019; Baptista et al, 2016; Nenkam et al, 2015; Drob et Zichil, 2013; Wojciech Macek, 2010), expression d'une demande toujours accrue de compétences en management de projet.

L'intérêt des professionnels pour le management de projet alimente le développement de la recherche sur différentes thématiques associées telles les compétences des gestionnaires de projet (Bredillet et al, 2015; Jałocha et al, Salajeghe et al, 2014; Dumouchel et al, 2004), les conditions de succès de projet (Gomes et Romão, 2016; Cooke-Davies, 2002; Shenhar et al, 2001, 1997, Pinto & Slevin, 1987), les parties prenantes projet et leur satisfaction

de la réalisation de projet, sous le prisme d'une pluralité de courants théoriques (Davis, 2017a; Davis, 2016b; Davis, 2014b). De même, au-delà de l'absence de consensus sur une définition du projet et du management de projet, l'importance des projets et de la discipline n'est plus à démontrer. La réalisation de projet grâce au management de projet considéré comme pratique et discipline, permet aux individus, organisations et communautés de rattraper le présent, dépasser le présent et anticiper le futur. Ces enjeux en font une des compétences les plus recherchées par les organisations après le leadership et les habiletés de négociation (Semmour et Hussein, 2014). Alors que projet et management de projet se révèlent consubstantiels, il importe pour les organisations de se les approprier, afin de conduire à terme les changements souhaités dans leur environnement, transformer la réalité et créer un monde nouveau (Huenman et Silvius, 2017).

La réduction du cycle de vie des produits, la flexibilisation des modalités de travail, la révolution des TIC et la restructuration des entreprises, consécutives à la dématérialisation des structures et des transactions (Ben Mlouka et Ouinniche, 2009), fondent pour les organisations en proie aux défis stratégiques, le management de projet comme moyen approprié pour affronter la complexification de leur environnement, d'où l'intérêt et les atouts de cette discipline. Ces atouts et enjeux révèlent l'importance et l'intérêt de sa maîtrise pour les organisations, aussi bien dans le secteur privé que public. Pour ce dernier, le management de projet révèle des défis propres et inaliénables.

1.1.2 Management de projet et secteur public

Par secteur public il convient de considérer les administrations, entreprises et établissements publics dont les agents et personnels relèvent de la fonction publique, en ce qu'ils participent de la gestion des affaires publiques en soutien à l'action du gouvernement (Pigeron-Piroth, 2009). Le secteur public est le garant de la gestion des intérêts communs, et le projet public désigne tout projet relevant du secteur public qui occupe une position clef dans le développement des infrastructures critiques pour la communauté (Klakegg et al, 2016).

Dans le secteur public, Di Maddaloni & Davis (2017) désignent par projet d'infrastructure publique, tout projet caractérisé par un alignement stratégique arrimé à un ensemble d'objectifs, un coût moyen de 500 millions de dollars américains et plusieurs années pour se réaliser. Le projet public correspond au développement d'infrastructures telles, la construction d'infrastructures routières sportives, des barrages et centrales hydroélectriques, l'aménagement de toutes autres infrastructures sociales d'intérêt général (Di Maddaloni et Davis, 2017 ; Klakegg et al, 2016). Les grands centres urbains, confrontés aux congestions automobiles, la pollution de l'air, les projets de développement de transports en commun en tant que projets publics visent à améliorer le bien-être des populations, la qualité de vie, la qualité des emplois et un meilleur accès au marché du travail des populations démunies (Baum-Snow et Kahn, 2000).

Le management de projet public implique la gestion de plusieurs parties prenantes qui, quelques fois, présentent des intérêts opposés constitutifs du paradoxe projet (Laszlo, 1999) et dynamiques tout au long des phases du projet. Parallèlement, il est assujéti à plusieurs cadres de régulations et fait l'objet de restrictions. Quelques fois, il ne peut donner lieu à la planification physique et technique de certaines situations (Verweij, 2015). Dès lors, les projets publics dépassent largement le cadre des infrastructures publiques. Les projets dans le secteur public constituent, autant que dans le secteur privé, des vecteurs du changement et les moyens de développement. Les pays, à travers leurs gouvernements, s'évertuent à réaliser le plus possible de projets avec des finances publiques limitées (Klagegg et al, 2015), étant donné leur caractère vital pour la création de valeur. Cependant, la réussite de la réalisation des projets publics requiert la participation de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la société (Brabham, 2009). Désormais reconnu comme domaine particulier du management de projet en raison du caractère spécifique des projets publics, la réalisation de projets d'infrastructures publiques revêt des enjeux pour l'économie, impacte la société et plusieurs parties prenantes dont les communautés locales et leurs attentes (Teo et Loosemore, 2017). Aussi, la maîtrise des diverses incidences de la réalisation d'un projet public sur la société et ses composantes fonde les enjeux et les défis qui interpellent dans ce secteur, le

management de projet. Deux facteurs selon Mazouz (2017) sont présentés comme étant à l'origine d'un intérêt pour le mode projet et la gestion de projet dans le secteur public. Respectivement, le souci de rationalisation des dépenses publiques et l'émergence des modèles de maturité en management de projet (M3P). Par rationalisation des dépenses publiques, l'auteur désigne le souci qui anime l'ensemble des pays membres de l'OCDE à concrétiser par des résultats, les dépenses publiques. Ce souci est à l'origine de l'adoption de la gestion axée sur les résultats dans l'action publique (Mazouz, 2017). Aux États-Unis d'Amérique (ÉUA), cette dynamique est actée à la faveur de la promulgation par le gouvernement fédéral du document intitulé *The Government Performance Results Act*, en 1993 et l'institutionnalisation, en 1998, de la gestion de projet dans l'état d'Oregon.

La quête de résultats dans l'action publique aura contribué donc à la diffusion du mode projet comme moyen d'action et logique de gestion axée sur les résultats dans les grandes institutions publiques et les organismes internationaux aux ÉUA et au Canada (Laforte, 1999). L'émergence des modèles de maturité des organisations en management de projet, respectivement le *Maturity Project Management Model* (M3P), *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) et Portfolio, Programme et *Project Management Maturity Model* (P3M3), contribuera à promouvoir le mode projet et le management de projet dans les organisations publiques. C'est notamment, le cas du P3M3 à l'origine du référentiel PRINCE2 développé à la demande du gouvernement du Royaume-Uni au bénéfice des organisations publiques.

Au bout du compte, les concepts de projet public et management de projet en tant que discipline épousent différentes acceptions et perspectives. D'où la nécessité de prendre en compte leurs caractères polysémiques. Dépendamment des parties prenantes, ces concepts notamment leurs différentes acceptions alimentent la pratique du management de projet dans les organisations. Le séjour organisationnel prescrit par le DMP 3077, réalisé en 2017 au sein du PACHM, projet d'infrastructure publique en République du Cameroun, a permis une immersion dans un contexte de réalisation de projet et des observations sur le terrain, en

décalage avec la documentation. En tant que projet d'infrastructure publique entièrement financé par le gouvernement du Cameroun à partir de la mobilisation de ses partenaires, la réalisation du PACHM témoigne de l'arrimage du secteur public au Cameroun au mode projet comme moyen d'intervention et de développement des infrastructures en vue d'améliorer les conditions de vie des populations. Les projets publics comme vecteurs du développement économique et social justifient la projectification de l'action gouvernementale au Cameroun (Betjol, 2014).

1.1.3 Projectification du secteur public au Cameroun

Au Cameroun, la programmification (Maylor, Brady, Cooke-Davies, et al, 2006) et la projectification (Midler, 1995) de l'action publique constituent désormais des réalités, à la faveur de la réforme de 2007 portant sur le régime financier de l'État. Cette dernière, conduit dès 2013 à l'adoption du budget en mode programmes (Régime financier de l'État, 2007). Ancré dans une logique de résultats, le budget de l'État au Cameroun est structuré par programmes depuis le 1^{er} janvier 2013. Le Cameroun a adopté la budgétisation axée sur les résultats (BAR), corollaire de l'arrimage de la gestion de l'action publique, à la gestion axée sur les résultats (GAR). Notamment, la structuration du budget de l'État par programmes articulés en action/projets. Cette configuration des interventions de l'État oblige le gouvernement du Cameroun et l'ensemble de ses institutions à s'engager à l'amélioration de la qualité du service public, l'efficience dans la gestion des ressources publiques, la transparence et la reddition des comptes, considérés comme les piliers constitutifs de la GAR (Facal et Mazouz, 2013). Le but ultime étant les résultats escomptés contribue effectivement au développement et l'amélioration des conditions de vie des populations. La dynamique de programme appliquée à la résorption du déficit énergétique du Cameroun, considéré comme un des obstacles majeurs à l'industrialisation du Cameroun, a conduit le gouvernement du Cameroun à commander, dès 2006, auprès du consortium EDF-SOGREAH sociétés, un plan de développement du secteur de l'électricité à l'horizon 2030.

Le rapport au terme de l'exécution de ce mandat identifie quelques projets en vue de l'amélioration de la capacité de production d'énergie hydroélectrique, suivant différents scénarios. Le programme d'investissement optimal pour le Cameroun découle de cette projection et s'articule sur six projets hydroélectriques en vue de l'accroissement de la production d'énergie hydroélectrique alors estimée à 54,62 %, de la production d'électricité au Cameroun (Bilan énergétique du Cameroun, 2016). Participent de ce programme d'investissement, les projets Nachtigal-Amont (420MW), Bini à Warak (75 MW), Menchum (75 MW), Song-Ndong (270 MW), Grand Eweng (1 800 MW), Katsina-Ala (485 MW), Makay (350 MW), Mouila-Mogue (420 MW), Kikot (450 MW), Ndjock (200 MW), Ngoila (84 MW) et Cholet (600 MW) (DSCE, 2009). Lancés officiellement en 2012, les projets LOM PANGAR et MEMVE'ELE sont présentés par le gouvernement du Cameroun aux populations et partenaires au développement comme les principaux étendards de la politique dite des « grandes réalisations », initiée en 2011 par le gouvernement du Cameroun.

Le positionnement stratégique de la réalisation de grands projets d'infrastructures publiques, dans le cadre de la politique des « grandes réalisations » du gouvernement au Cameroun, témoigne la projectification de l'action gouvernementale, dont l'organisation du travail gouvernemental en mode projet, tel que soulignée par Betjol (2014). Cependant, l'immersion effectuée dans l'exécution du PACHM à l'occasion du séjour en milieu organisationnel débouche sur des constats qui révèlent une tout autre réalité de la réalisation au Cameroun de ce projet d'infrastructure publique pour certaines parties prenantes. Ces constats adressent les pratiques du management de projet, et leur confrontation avec la théorie établit un écart duquel émerge le problème qui alimente la problématique dont l'exploration constitue l'objet de la présente thèse.

1.2 Problématique de la recherche

La recherche objet de cette thèse en management de projet émane d'une problématique fondée sur un écart entre la pratique et la théorie. Soit, un problème de recherche qui fait écho avec la pratique de la discipline, qu'il convient de clarifier à partir d'un contexte précis. Le contexte pratique de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique au Cameroun, notamment le PACHM, est aux origines de la recherche. Une immersion au sein de ce projet à l'occasion du séjour en milieu organisationnel dans le cadre du programme du doctorat en management de projet de l'UQAC conduit à des constats desquels émerge un problème de recherche (1.2.1), dont la nature oriente le champ théorique mobilisé et détermine les questions (1.2.2) dont la quête de réponses structure la recherche.

1.2.1 Constats et problème de recherche

C'est à la faveur du séjour en milieu organisationnel prescrit par le programme de doctorat en management de projet de l'UQAC que se feront les constats et l'identification du problème de recherche qui fonde la recherche objet de cette thèse. Notamment, l'observation des pratiques et des résultats de la réalisation du PACHM en République du Cameroun. De cette démarche, il se dégage un ensemble de constats qui suggèrent des décalages entre la théorie et la pratique. Les constats identifiés suggèrent des écarts qui fondent le problème à l'origine du questionnement de la recherche en vue d'un éclairage nouveau dans la discipline. Quels sont ces constats réalisés sur le terrain et quel problème en résulte en management de projet ?

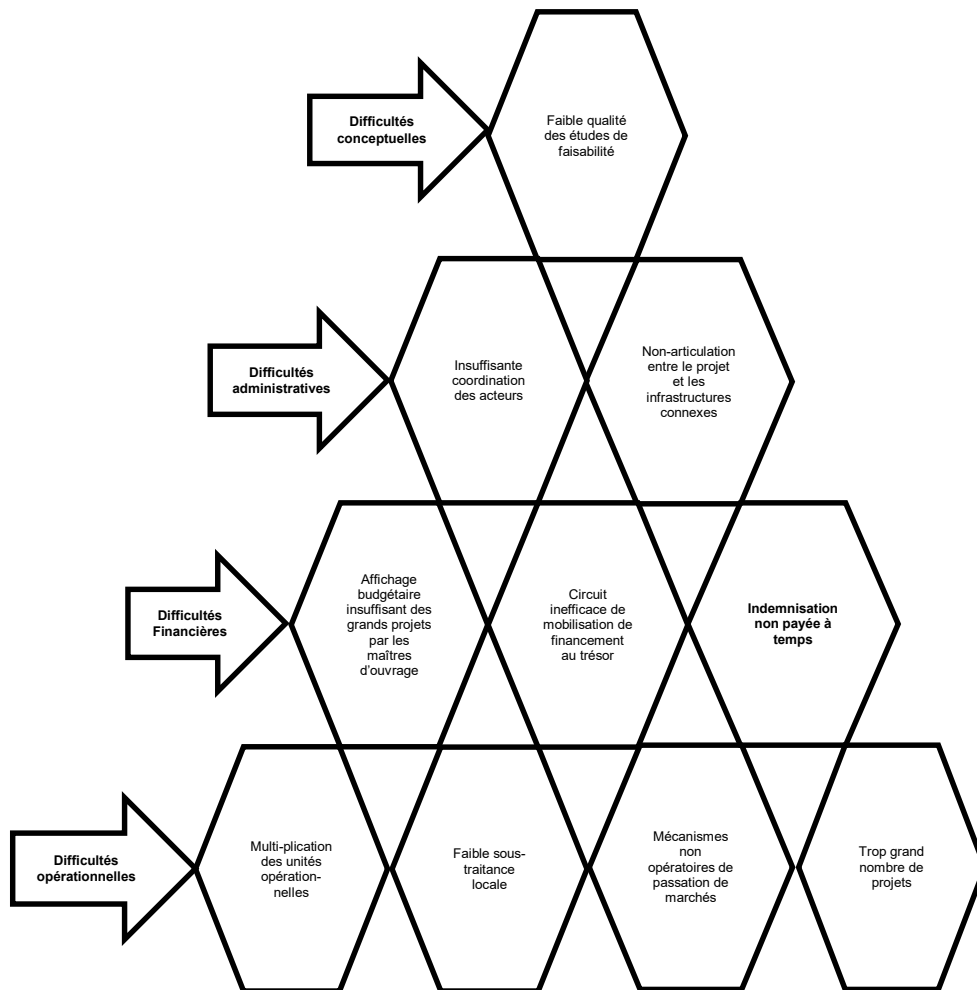
- **Constats à l'issue du séjour en milieu organisationnel**

La recherche objet de cette thèse découle à la fois des constats au sein du corpus théorique de la discipline management de projet, que des pratiques professionnelles associées. Ces dernières réalisées à l'occasion séjour en milieu organisationnel, conformément aux exigences du programme de doctorat en management de projets de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), dans lequel s'inscrit la présente recherche.

Le séjour réalisé au sein du PACHM en République du Cameroun pendant la période allant du lundi 22 mai au jeudi 3 août 2017, dans les sites de NYABIZAN et DJOP, dont une immersion a été l'occasion d'observer les différents chantiers de production des livrables physiques de ce projet dans les deux sites visités, autant que de s'informer sur l'implémentation des programmes socioéconomiques. Notamment, l'observation des pratiques de managements du projet, déployées par les responsables de la CAPM, pour l'implémentation des différentes composantes du projet en relation avec les parties prenantes. Une considération toute particulière a été accordée aux populations bénéficiaires des programmes socioéconomiques pendant le séjour organisationnel, dont les PGES et le PASEM dans les localités de DJOP et NYABIZAN. Ce séjour en milieu organisationnel a donc permis d'avoir des échanges avec les représentants des populations locales, parties prenantes impliquées dans la réalisation du PACHM. Ce, dans le but de cerner pour ces dernières, la compréhension du PACHM et les attentes associées à la réalisation de ce projet à partir des résultats attendus, l'évaluation du déroulement, de la réalisation du projet et des problèmes rencontrés. Au terme de cette immersion en situation réelle, il ressort deux constats majeurs de la réalisation en cours du PACHM en République du Cameroun :

- La production satisfaisante des livrables physiques du PACHM, pour le promoteur du projet, le gouvernement de la République du Cameroun, représenté par la CAPM, outre de légers retards sur le chronogramme officiel. D'où un sentiment de satisfaction des promoteurs et gestionnaires du projet vis-à-vis du déroulement du projet ;
- Le déploiement timide des composantes socioéconomiques du PACHM, respectivement le PASEM et les différents PGES, tandis que l'implémentation du plan de déplacement et de recasement (PDR), principale articulation majeure du PGES du barrage, dans la localité de NYABIZAN, constitue le principal motif du sentiment généralisé d'insatisfaction exprimé par les populations locales, parties prenantes bénéficiaires dudit PGES inhérent à la réalisation du PACHM.

Pour justifier ce second constat, les responsables de la CAPM évoquent le financement insuffisant des composantes socioéconomiques du PACHM par le gouvernement camerounais, tandis que le sentiment d'insatisfaction exprimé par les populations locales bénéficiaires des programmes socioéconomiques associés à la réalisation du PACHM, se justifie par la non-indemnisation de ces dernières, suite aux travaux de réalisation des principaux livrables techniques du PACHM. Ce alors que, le gouvernement camerounais reconnaît que la réalisation des grands projets de première génération (GP1G) dont participe le PACHM a été confrontée à de nombreuses difficultés d'ordres conceptuel, administratif, financier et opérationnel, illustrées à la figure 2 ci-après.



Source : Inspiré *Mise en œuvre des GP au Cameroun* (MINEPAT, 2019)

Figure 2 : Difficultés de la réalisation des GP1G au Cameroun

Le non-paiement à temps des indemnisations des populations riveraines des sites accueillant la réalisation de grands projets d'infrastructures publiques de première génération, dont participe le PACHM, constitue une difficulté majeure à laquelle est confronté le management de projet au Cameroun (MINEPAT, 2019). Des constats découlant du séjour en milieu organisationnel au sein du PACHM, l'insatisfaction généralisée des populations bénéficiaires des PGES et du PASEM retient notre intérêt, alors que celle-ci contraste avec l'évolution des connaissances en management de projet.

En management de projet, Turner et Zolin (2012) notent, pour les managers de projet d'une part, l'intérêt de tenir compte de ce que, tout projet public mobilise plusieurs parties prenantes, lesquelles adressent vis-à-vis du projet différents besoins et attentes susceptibles d'évoluer tout au long de la réalisation du projet et dont la satisfaction est déterminante dans la perspective du succès de projet, et la nécessité pour les managers de projet de dépasser les trois contraintes classiques de succès de projet, dont le respect des délais, du budget et de la qualité, pour anticiper sur comment les parties prenantes clefs percevront le succès du projet tout au long de sa réalisation. Ces interpellations sont confortées par de nombreux travaux dans la discipline, alors que la réalisation du PACHM, à la faveur du séjour en milieu organisationnel a conduit au constat entre autres de l'insatisfaction des parties prenantes bénéficiaires des PGES et PASEM. Ce constat, appréhendé dans le cadre de la discipline management de projet, suggère un écart réel de la pratique du management de projet avec la théorie. En effet, du point de vue théorique, la réalisation de projet dans un contexte de prise en compte des parties prenantes est généralement présentée comme un moyen de résoudre pour le promoteur du projet un problème tout en tenant compte des attentes et intérêts des parties prenantes considérées. À ce propos, les travaux de Williams et al, Veweiij(2015), Turner et Zolin (2012) et Newcombe (1999) soulignent que la réalisation d'un projet public permet de passer d'une situation insatisfaisante vers une situation satisfaisante et prend en compte les besoins et attentes des parties prenantes clefs (considérées).

Cependant, force est de constater que pour les populations locales, parties prenantes bénéficiaires du PGES et du PASEM, la réalisation du PACHM n'est pas conforme à cette prévision. Ce constat à l'issue du séjour en milieu organisationnel alimente le problème à l'origine de la présente recherche.

- **Le problème de recherche**

De nombreux travaux en management de projet admettent comme objectif et résultat importants du management de projet, l'effectivité de la satisfaction des clients parties prenantes du projet (Williams et al, Veweij, 2015; Tuner et Zolin, 2012; Newcombe, 1999). Ancrés dans la perspective du succès de projet, certains auteurs suggèrent désormais la gestion des parties prenantes comme préoccupation majeure du management de projet (Aragonés-Beltrán et al, Mok et al, 2017, 2017; Butt et al, 2016a; Davis, 2016b; Cuppen et al, Zidane et al, 2015; Davis, 2014a; Missonier et Loufrani-Fedida, 2014; Aaltonen, 2011; Hong, 2009). À la faveur des évolutions précédentes en management de projet, l'insatisfaction des populations bénéficiaires des programmes socioéconomiques PGES et PASEM dans le cadre de la réalisation du PACHM révèle plus généralement en management de projet, les limites des pratiques traditionnelles du management de projet (CPM). Notamment, le peu de considération accordée à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes considérées (Badewi, 2015; Pinto et Slevin, 1987). Cette situation fonde en théorie l'intérêt des approches RPM (*Rethinking Project Management*), lesquelles suggèrent une perspective holistique de la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de projet. À cette fin, la gestion de la qualité du projet est proposée comme approche de gestion de la satisfaction des parties prenantes (Pablo et al, Mok et al, Beltran et al, 2017; Butt et al, Davis, 2016; Cuppen et al, Mok et al, Verweij, Zidane et al, 2015; Davis, Missonnier et Loufrani, 2014; Kärnä et al, 2013, Aaltonen, 2011; Hong, 2009). Les travaux des auteurs précédents intégrés au corpus théorique du management de projet établissent l'intérêt de la gestion de la qualité du projet dans la réalisation de projet pour la satisfaction des parties prenantes.

Toutefois, l'exploitation de cette perspective reste toujours très limitée, conduisant dans bien des cas à l'échec de projet (Pinto & Kharbanda, 1996). Pour expliquer la faible mobilisation de la gestion de la qualité du projet en management de projet, les auteurs précédents soulignent l'ignorance de l'environnement du projet et de ses parties prenantes comme cause première à l'origine de l'échec de projet, tandis que Williams et al (2015) notent une méconnaissance des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes. Les différentes raisons sus évoquées suggèrent, en management de projet, du point de vue théorique et pratique, les limites majeures à la mobilisation de la qualité du projet pour la gestion de la satisfaction des parties prenantes dans la réalisation de projet, tandis qu'à la suite des travaux de Mitchell et al (1997), de nombreux auteurs s'intéressent désormais à l'identification des parties prenantes impliquées dans la réalisation de projet (Obradović, Hosseini et al, 2018; Xiong et al, Mok et al, 2017; Osei-Kyei et Chan, 2015; Ahola et al, 2014; Winter et al, 2006; Bryson, Bryde, 2003; Mallak et al, 1991). Pour la pratique professionnelle, la méconnaissance des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes demeure, ainsi que le suggère Williams et al (2015), constitue déficit théorique et pratique à la satisfaction des parties prenantes en management de projet, lequel fonde le problème principal à l'origine de la recherche. L'exploration de ce dernier en vue de sa résolution appelle, pour le management de projet, la clarification des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Il en résulte l'objet de cette recherche dont-il convient de préciser en management de projet, dans le cadre de la problématique, le champ théorique et les principaux questionnements dont la question principale et les questions secondaires.

1.2.2 Champ théorique et questions de recherche

L'exploration de l'objet de cette recherche à la suite du problème de recherche identifié ci-dessus appelle, en management de projet à préciser le champ théorique mobilisé pour la recherche autant que les questions qui la structure et l'orientent.

- **Champ théorique de la recherche**

Ce dernier appelle à dépasser le cadre des approches classiques dites CPM largement répandues (Pollack et Adler, 2015; Morris, 2012). Ces dernières, caractérisées par une quête du succès de projet, appréhendé sous le prisme du respect des exigences des acteurs du projet exprimées par le triangle de fer projet (Atkinson, 1999), pour envisager une perspective plus holistique, en vue de la quête de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes du projet. Notamment, la satisfaction des bénéficiaires de la réalisation du projet, chère aux approches RPM (Di Maddaloni et Davis, 2017; Svejvig et Andersen, 2015; Sauer et Reich, 2009; Cicmil et al, 2006; Jugdev et al, 2001). En effet, la production des livrables du projet, sous l'influence de la culture CPM est encore considérée, comme la principale préoccupation des gestionnaires de projet (Badewi et Shehab, 2016; Ika, 2009). Toutefois, les recherches dans la discipline ont évolué vers des exigences nouvelles, telles la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs stratégiques des projets, tandis que nombreux sont encore les gestionnaires de projet dont les préoccupations de performance de la réalisation de projet restent réduites aux exigences du triangle de fer (Badewi et Shehab, Op.cit.). Selon Maylor, Brady, Cooke-Davies, et al (2006), cette façon de penser des gestionnaires de projet limite l'efficacité des organisations à tirer avantage de la réalisation de projet.

Le paradigme du succès de projet induit chez les gestionnaires de projet une mentalité centrée sur les livrables (Chih & Zwikael, 2015), laquelle est à l'origine d'une confusion des orientations des gestionnaires et de ce fait, conduit à l'insatisfaction des clients ou promoteurs de projet (Dvir & Shenhar, 2007). Ces résultats seraient alors les conséquences entre autres du syndrome dit de Techie. Notamment, la tendance des gestionnaires de projets à se préoccuper de tous les aspects de la réalisation de projet, sauf de la satisfaction des parties

prenantes (Cicmil, 2000). Williams et al (2015), pour leur part, affirment la primauté de la satisfaction des parties prenantes sur la quête du succès de projet appréhendé à partir des exigences du triangle de fer en management de projet. Klakegg (2009) suggère comme principaux défis de la conduite satisfaisante de projet public, la pertinence et la durabilité des livrables du projet appréhendé à l'aune de leur adéquation aux attentes des parties prenantes et de l'implication de ces dernières dans la réalisation du projet. Nombreux sont les travaux qui désormais, présentent la satisfaction des parties prenantes comme principal rationnel du management de projet (Eskerod et Larsen, 2018 ; Mok et al, Pablo et al, 2017 ; Butt et al, Cuppen et al, 2016 ; Vartiak, 2015 ; Davis, Missonnier et al, Steven de Schepper 2014 ; Turner et Zolin, 2012; Amirhossein et al, Aaltonen, 2011; Terje, 2002; Shendar et Dvir, 1997 ; Mallack et al, 1991). Parvenir à la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de projet constitue l'un des défis majeurs du management de projet au XXI^e siècle, alors qu'IKA et Pinto (2022) établissent celle-ci comme axe principal de l'évaluation du succès de projet. Pour répondre théoriquement à ce défi majeur, plusieurs auteurs proposent la gestion de la qualité du projet comme approche théorique à travers différents modèles (Basu, 2014; Amirhossein et al, 2011; Din et al, Geraldi et al, 2011; Westerveld, 2003b; Bryde et Robinson, 2002).

Du point de vue de la pratique, la satisfaction des parties prenantes du projet, appréhendée à l'aune de la satisfaction des bénéficiaires des livrables du projet, bénéficie de peu d'intérêt en management de projet, tandis que la mentalité prégnante est encore celle centrée sur production des livrables *output focused* des gestionnaires de projet, traduite par une priorité toujours accordée au respect des délais, du budget et des spécifications des livrables (Badewi, Op.cit.). Toutefois, la documentation en management de projet présente la réalisation de projets d'infrastructures publiques comme un moyen pour les pouvoirs publics de concrétiser dans la réalité une vision stratégique qui cadre avec les attentes ou les besoins des parties prenantes appréhendées dans la diversité de leurs composantes (Maddaloni et Davis, 2017 ; Klakegg, 2009). Cet objectif appelle, en management de projet, l'adoption d'un cadre de référence de la gouvernance de projet qui adresse la pertinence et la durabilité des

livrables dans leur contexte alors qu'aucun projet ne peut être considéré comme une île (Engwall, 2003). Le projet se révèle entre autres, un système et un phénomène social total (Claveranne, 1996), aussi la réalisation de projet requiert de porter une attention particulière aux attentes des parties prenantes dans la société (Maddaloni et Davis, 2017), d'où l'intérêt des approches dites de *Rethinking Project Management* (RPM) en management de projet.

En effet, les approches RPM s'approprient les théories de parties prenantes de la satisfaction, des attentes et des besoins, pour l'identification des parties prenantes et la prise en compte des dimensions culturelle, organisationnelle et sociale de l'environnement du projet (Maddaloni et Davis, 2017) dans la réalisation du projet. Dans le secteur public, les projets d'infrastructures publiques constituent des moyens privilégiés de production de biens et de délivrance de services au bénéfice des communautés ciblées (Maddaloni et Davis, 2017). Leur réalisation oblige dès lors à prendre en compte le lien significatif entre la satisfaction du client, la performance de l'exécution du projet et l'influence de la qualité de la relation client sur la satisfaction du client (Williams et al, 2015). À cet égard, Vartiak (2015) postule la satisfaction comme meilleur proxy d'évaluation de la qualité, tandis que de nombreux modèles de gestion de la qualité du projet, structurés autour d'une relation entre les théories des parties prenantes et celles de la satisfaction dans le cadre de la réalisation de projet, sont proposés par la documentation en management de projet comme moyens de gestion de la satisfaction des parties prenantes (Westerveld, 2003; Bryde et Robinson, 2002; Din et al, Geraldi et al, Amirhossein et al, 2011; Basu, 2014). La structure des modèles de gestion de la qualité de projet oblige à croiser, dans le cadre de la réalisation de projet, deux domaines de connaissances considérés comme complémentaires, respectivement le management de projet et le management de la qualité (Katlane et Mlouka, 2009; Laszlo, 1999), à partir des deux concepts clefs dont parties prenantes projet et satisfaction. Dès lors, la gestion de la qualité du projet apparaît comme un champ théorique pertinent pour connaître de la satisfaction des parties prenantes dans la réalisation de projets en général, dont les projets d'infrastructures publiques en particulier. L'intérêt pour la gestion de la qualité du projet constitue une réalité prise en compte par tous les principaux référentiels professionnels de management de projet,

d'autant qu'ils adressent tous la gestion de la qualité du projet dans l'exécution de projets (Drob & Zichil, 2013; Wojciech Macek, 2010). Toutefois, la persistance de la mentalité *output focused* (Badewi, 2016) et du syndrome de Techie (Laszlo, 1999) chez les gestionnaires de projet suggère que la pratique du management de projet dans les organisations ne mobilise pas toujours les modèles de la gestion de la qualité du projet dans la réalisation de projet, ce qui pourrait expliquer l'insatisfaction de certaines parties prenantes. Ce constat est par ailleurs réalisé pendant le séjour organisationnel au sein du PACHM. Williams et al (Op.cit.) proposent une explication à cette situation, qu'ils résument par le déficit de connaissances du corpus théorique et pratique du management de projet sur les mécanismes par lesquelles la gestion de la qualité contribue à la satisfaction des parties prenantes.

Pour le management de projet, ces constats traduisent une zone grise qu'il conviendrait d'éclairer. Notamment, identifier les mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes projet. Soit dans le cadre de la réalisation d'un projet public, rendre compte du potentiel de contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes. Cette ambition, forte du constat au terme du séjour en milieu organisationnel, souligne le problème à l'origine de la recherche en management de projet, dont la méconnaissance des mécanismes à travers lesquels la gestion de la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes autant qu'elle alimente le thème de la présente thèse intitulée : « Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet ». Le problème et le thème de la recherche suggèrent comme champ théorique approprié pour l'étude les théories de la gestion de la qualité du projet, dont les modèles associés de Westerveld (2003), Geraldi et al; Amirhossein et al (2011) et Basu (2014), les théories de parties prenantes projet inspirées des travaux de Freeman (1984) et Mitchell et al (1997), les théories de la satisfaction (Ladhari, 2005), dont les modèles originel et modifié de disconfirmation inspirés des travaux de Oliver (1980); les théories des attentes et besoins appréhendées à l'aune des travaux de Kano développés par Ullah et Tamaki (2011), mobilisées pour connaître de la gestion de la qualité du projet dans la réalisation d'un projet.

Le champ théorique de la recherche ainsi identifié, dont la gestion de la qualité de projet en management de projet, appréhendé à travers les modèles de gestion de la qualité de projet, les théories des parties prenantes projet, les théories de la satisfaction, les théories des attentes et des besoins, compte tenu du problème de recherche, la méconnaissance des mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes dans la réalisation d'un projet. Du problème de recherche identifiée découle le libellé de la recherche : « Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet », émergent les questionnements qui orientent et structurent cette recherche. Notamment, les questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires associées.

- **Questions de recherche**

La recherche objet de la présente thèse s'alimente de la méconnaissance des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet. L'exploration de ce problème en management de projet, à la lumière du champ théorique retenu, fonde les questionnements qui structurent et orientent la recherche. Respectivement, la question principale de recherche et les questions secondaires associées. La présente thèse propose de répondre à la question principale : Comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes projet ? La réponse à cette question, pose comme préalables de répondre à des questions sous-jacentes dites secondaires, respectivement :

- Quels sont les mécanismes de la gestion de la qualité du projet ?
- Quelles modalités opérationnelles sont associées aux mécanismes de gestion de la qualité du projet ?
- Comment se manifestent les modalités opérationnelles de gestion de la qualité du projet ?

- Quelles sont les influences des manifestations des modalités opérationnelles des mécanismes de la gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes ?

Les quatre questions secondaires ci-dessus, ancrées dans une perspective descriptive, font l'objet d'une exploration approfondie, laquelle est indispensable pour rendre compte de la question principale. À travers les questionnements précédents, cette recherche poursuit des objectifs clairement identifiés, appréhendés à l'aune de résultats précis, orientés vers des intérêts et enjeux spécifiques.

1.3 Justifications de la recherche

Considérant le problème, le thème, la problématique et les questions de recherche, la recherche objet de cette thèse, est justifiée en management de projet, en raison des objectifs poursuivis, des résultats attendus, de ses intérêts théoriques pratiques et des enjeux associés. Ces différents points sont précisés dans la suite des développements.

1.3.1 Objectifs et résultats de la recherche

La présente recherche poursuit des objectifs et des résultats clairement identifiés, en rapport avec le problème à l'origine de la recherche.

- **Objectifs de la recherche**

Cette thèse poursuit, un objectif général et des objectifs spécifiques bien identifiés, de telle sorte que la réponse à la question principale précise l'objectif principal de la recherche. Notamment, décrire les mécanismes à partir desquels la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes. Il s'agira donc proposer une modélisation la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes, à

lumière des résultats de la recherche. La réalisation de cet objectif principal est tributaire d'objectifs spécifiques, lesquels constituent les réponses spécifiques à chacune des questions secondaires associées à la question principale de recherche. Respectivement :

- Identifier les mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Identifier les modalités opérationnelles associées aux mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Décrire les manifestations des modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Préciser l'influence des manifestations des modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes.

Au terme de la recherche, l'atteinte de ces objectifs doit se traduire par des résultats, dont des extraits aptes à résorber le déficit de connaissances initial.

- **Résultats de la recherche**

Les objectifs précédents associés à cette recherche doivent conduire au terme de cette dernière à des résultats attendus. Soit un résultat général en écho à l'objectif général. Notamment, une description des mécanismes à travers lesquels la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes. Au-delà de ce résultat général, la recherche, poursuit des résultats spécifiques, dont :

- Une description des mécanismes de la gestion de la qualité du projet, dont la nature et le fonctionnement des mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Une identification des différentes modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet, notamment, les sous-processus associés aux différents mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Une identification des manifestations des modalités (sous-processus) opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet, notamment les différentes

expressions perceptibles des modalités des mécanismes de gestion de la qualité du projet ;

- Une clarification de l'influence des manifestations des modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes.

Concrètement, il s'agit de mettre en évidence la contribution potentielle des mécanismes de gestion de la qualité du projet, à la satisfaction des parties prenantes, soit les réponses jugées favorables du management de projet aux attentes des parties prenantes considérées par la recherche. La perspective de ces différents résultats fonde les intérêts et enjeux de la recherche.

1.3.2 Intérêts et enjeux de la recherche

La présente thèse en management de projet, se justifie au-delà du problème de recherche souligné plus haut, par un faisceau de préoccupations théoriques et pratiques au sein de la discipline. Ces dernières établissent les intérêts théoriques, pratiques et les enjeux de la recherche en management de projet.

- **Intérêts théoriques de la recherche**

Les intérêts théoriques de la recherche font écho aux finalités théoriques assignées aux résultats attendus de la recherche. Du point de vue théorique, cette recherche émerge à la faveur d'un problème caractérisé par un déficit de connaissances, en l'occurrence la méconnaissance des mécanismes à travers lesquels la gestion de la qualité de projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes projet à la suite des travaux de Williams et al (2015). La recherche ambitionne donc prioritairement d'apporter une contribution à l'éclairage de cette zone d'ombre en management de projet et ce faisant, participer à l'enrichissement du

corpus théorique de la discipline du management de projet au sein des sciences de gestion grâce à des connaissances nouvelles sur les mécanismes de la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes. À travers la gestion de la qualité du projet, la recherche propose, d'un point de vue théorique, d'appivoiser le paradoxe projet (Orwig et Brennan, 2000) dans réalisation de projets d'infrastructure publique d'une part, et produire des savoirs aptes à renforcer la résilience des gestionnaires de projet aussi bien au syndrome de Techie (Cicmil, 2000) qu'à la mentalité *output focused* (Badewi, 2016). Ces préoccupations théoriques constituent des défis pour le management de projet autant que des enjeux pour la discipline, tandis que les deux premières décennies du XXI^e siècle aux prises avec les préoccupations de développement durable, appellent à constater un réel intérêt pour la gestion des attentes des parties prenantes dans la réalisation de projet (Shipper et Silvius, 2019 ; Silvius, 2011). La satisfaction des parties prenantes est désormais présentée comme axe principal de la redéfinition du succès du projet en management de projet (Ika et Pinto, 2022 ; Davis, 2014 ; Ika, 2009 et Mallack et al 1991). La recherche ambitionne donc, en management de projet, de répondre à la question principale et donc, proposer une description opérationnelle de la gestion de la qualité du projet à travers l'identification des mécanismes de la gestion de la qualité du projet aptes à contribuer à la satisfaction des parties prenantes, notamment préciser les moyens associés à la gestion de la qualité du projet et leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes.

Dans ce contexte, la présente recherche ambitionne de produire des éclairages nouveaux aux préoccupations théoriques associées et proposer un modèle holistique des mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties à la lumière des résultats de la recherche. À travers ces deux objectifs théoriques, la recherche devrait conforter, en management de projet, le statut de la qualité du projet comme cadre théorique d'analyse et de maîtrise holistique de la gestion de la satisfaction des parties prenantes, alors que celle-ci constitue une préoccupation déjà soulignée par les principaux référentiels de management de projet dans les organisations.

Le management de projet étant considéré comme science de l'action, tous les intérêts et enjeux théoriques envisagés poursuivent des finalités pratiques, lesquelles fondent les intérêts et enjeux pratiques de la recherche.

- **Intérêts pratiques de la recherche**

La recherche objet de cette thèse en management de projet, à la faveur d'un problème alimenté par le constat de l'insatisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique, vise d'un point de vue pratique, à produire des connaissances dont la finalité fonctionnelle est d'orienter la pratique, afin d'assurer la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. L'enrichissement de l'outillage pratique associé à la gestion de la qualité du projet constitue le cadre privilégié d'expression de la valeur ajoutée de cette recherche. Ce, dans un contexte de management de projet où prévaut encore le syndrome de Techie chez les gestionnaires de projet (Laszlo, 1999) et une mentalité *output focused* (Badewi, 2016) centrée sur la production des livrables du projet et par conséquent dominée par la logique du triangle de fer, dont le respect des délais, des coûts, des spécifications des livrables. Cette recherche, pour la pratique professionnelle du management de projet, ambitionne d'outiller les gestionnaires de projet en vue d'une contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes. À cet égard, elle présente pour la pratique, l'intérêt de s'inscrire, à la suite des approches RPM, en faveur d'un repositionnement de la satisfaction des parties prenantes, comme priorité majeure du management dans la réalisation de projet (Davis, 2017a; Davis, 2014a). Considérant du strict point de vue de la pratique professionnelle, cette recherche présente l'intérêt d'entrevoir un modèle de gestion de la qualité du projet, comme outil permettant aux gestionnaires de projet d'apprivoiser le paradoxe projet (Cicmil, 2000), en vue de la satisfaction de toutes les parties prenantes, autant que d'affranchir les gestionnaires de projet du syndrome de Techie dans la réalisation de projet.

En définitive, il s'agit pour la présente recherche de promouvoir la mobilisation de la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet au quotidien dans les organisations. Soit un outillage opérationnel des gestionnaires de projet fondé sur la promotion chez ces derniers, de la culture de la satisfaction de toutes les parties prenantes considérées, comme ultime ratio du management de projet. Ce alors que, la qualité du projet constitue une préoccupation actée par tous les principaux référentiels professionnels de management de projet (Drob et Zichil, Op.cit.), tandis que la gestion des parties prenantes s'impose désormais dans le sillage du *Rethinking Project Management* perçu comme un domaine de compétences clefs du management de projet au XXI^e siècle, interpellé par les enjeux du développement durable (Shipper et Silvius, 2019 ; Silvius, 2011). Du point de vue strictement pratique, cette thèse à travers la recherche associée, adresse la satisfaction des parties prenantes projet par la qualité du projet et ses résultats devraient permettre entre autres de rendre compte du sentiment de ces dernières, tandis que Jiang et al (2016) soulignent, pour le management de projet, l'intérêt de l'analyse du sentiment de l'opinion publique, dénommée *project sentiment analysis* (PSA).

Les aspects précédents, témoignent des intérêts pratiques de la recherche, notamment la contribution envisagée à l'enrichissement de la pratique professionnelle du management de projet dans les organisations, à travers la proposition des moyens de gestion de la qualité du projet. Ce en vue de promouvoir la mobilisation opérationnelle de la gestion de la qualité du projet comme priorité du management de projet dans la réalisation de projet, pour la satisfaction des parties prenantes considérées. Le déroulement de la phase empirique de la recherche qui alimente cette thèse épouse un contexte physique et institutionnel, notamment la réalisation au cœur de l'Afrique centrale par le gouvernement de la République du Cameroun d'un projet d'infrastructure publique, en vue de l'émergence socioéconomique du pays à l'horizon 2035. Il en découle, pour ce contexte particulier, les enjeux de la recherche.

- **Enjeux de la recherche pour le Cameroun**

Le gouvernement du Cameroun engagé dans le cadre de la politique de grandes réalisations, a lancé pour la période de 2011 à 2018 à la faveur d'une projectification de l'action publique, la réalisation de grands projets d'infrastructures publiques de première génération. Ce, en vue d'accroître l'approvisionnement énergétique du pays par l'énergie hydroélectrique, assurer et promouvoir le développement industriel, économique et social du pays. Le projet d'aménagement du complexe hydroélectrique de MEMVE'ELE (PACHM) d'une capacité de 211 MW pour un financement estimé 535 millions CAD et l'aménagement hydroélectrique de Nachtigal, d'une capacité de 280 MW pour un financement estimé à 200 millions CAD participent de cette dynamique. À la suite de ces projets, sept autres projets d'infrastructures hydroélectriques dits de deuxième génération sont envisagés sur financement public (Nachtigal Amont 420 MW, Grand Eweng 1 800 MW, Menchum 75 MW, Njock 119 MW, Makay 350 MW, Song Dong 270 MW, Bini à Warak, 75 MW). Ces projets illustrent la projectification de l'action publique au Cameroun (Betsol, 2015 ; Midler, 2008) et la projectisation de la société camerounaise, comme on peut l'observer en Suède, au Québec et partout ailleurs (Hall et Fred, Mazouz, 2017 ; Auregan et Joffre, 2004).

Cette planification de l'action publique, consacre l'adoption du mode projet par l'administration publique au Cameroun. Il en résulte les enjeux du management de projet pour le secteur public de ce pays aux prises avec le développement de ses infrastructures publiques, tandis que la réalisation de ces projets implique de nombreuses parties prenantes (Aaltonen, 2011) porteuses de besoins, d'attentes, voire d'objectifs différents qui interpellent le management de projet. Notamment, la prise de décisions managériales associées à la réalisation des projets (Teo et Loosemore, 2017) et la non-conformité de la réalisation des projets aux attentes des communautés locales susceptibles de causer des dépassements des délais, voire l'échec du projet, ainsi que le soulignent Jiang et al (2016). Déployée au sein du PACHM au Cameroun, cette recherche présente de nombreux enjeux et l'originalité d'adresser la satisfaction des parties prenantes externes, populations locales bénéficiaires des programmes socioéconomiques.

À ce titre, les résultats de la recherche devraient produire pour le gouvernement du Cameroun, des éclairages susceptibles de mieux orienter les actions des gouvernants et gestionnaires de projets publics, sur les aspects critiques relatifs à la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation des projets d'infrastructures publiques. De telles connaissances générées par la recherche devraient contribuer à mieux planifier la gestion de la satisfaction des parties prenantes impliquées dans la réalisation des projets d'infrastructures publiques. Pour le Cameroun, les résultats de cette recherche pourraient servir de socle à des modifications pertinentes de la mise en œuvre des politiques publiques en matière de gouvernance de la réalisation des projets d'infrastructures publiques. Notamment, pour la mise en œuvre des programmes socioéconomiques en marge des composantes techniques de la réalisation des grands projets publics, en vue de l'amélioration de la satisfaction des parties prenantes externes considérées. Finalement, la présente recherche revêt, pour le Cameroun pays d'Afrique centrale, des enjeux techniques, économiques et sociaux, intrinsèques à la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de grands projets d'infrastructures publiques.

La clarification des intérêts théoriques, pratiques et autant que des enjeux de la recherche consacre la fin de ce premier chapitre introductif à la conceptualisation de la recherche. Aussi, il s'est agi dans ce chapitre de présenter le contexte de la recherche à partir d'un essai d'appréhension du concept de projet et de la discipline associée, le management de projet. De souligner la nature et les spécificités des projets, dont les projets publics et les enjeux du management de projet dans le secteur public. Rapporté à un contexte en vue de cerner la pratique professionnelle, la prise en compte de la projectification du secteur public au Cameroun, contexte opérationnel de la recherche, a permis de souligner les enjeux des grands projets publics en cours et avenir, alors que les constats du terrain, associés à la réalisation du PACHM et les limites de la documentation, ont permis de mettre en évidence le problème de recherche, duquel découle la problématique, les questions, objectifs, résultats et intérêts et enjeux de la recherche en management de projet.

Les développements proposés à la suite de ce premier chapitre appellent, pour la recherche, l'identification et la clarification des concepts clefs de la recherche, l'ancrage théorique de la recherche, l'élaboration du cadre conceptuel et des propositions de recherche. Cet exercice alimente dans la suite le chapitre 2 qui conclut la conceptualisation de la recherche.

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Ce deuxième chapitre complète et achève la phase de conceptualisation de la recherche amorcée au chapitre précédent. Il fait suite à la clarification du problème, la formulation du thème et de l'objet de la recherche. Il en découle le champ théorique mobilisé, la formulation des questions, objectifs, résultats, intérêts et enjeux de la recherche. Dans le prolongement du chapitre 1, ce chapitre 2 articulé en trois points respectivement, la clarification des concepts clefs de la recherche (2.1), l'ancrage théorique de la recherche (2.2) et la formulation des propositions de recherche (2.3) débouche sur la clarification des propositions de recherche à partir du cadre conceptuel mobilisé. Le développement des points précédents s'alimente d'une revue de la littérature, laquelle exploite les corpus théoriques du management et du management de projet, dans l'objectif de cerner les différentes acceptions des concepts et construits mobilisés par la recherche. À travers cet exercice, il s'agit de formuler les définitions des concepts/construits mobilisés pour la recherche et préciser les assises théoriques à partir desquels se structure la méthodologie et s'organise la phase empirique de la recherche. Il en résulte la structure de ce second chapitre qui achève de présenter la conceptualisation de la recherche dans ces développements ci-après.

2.1 Concepts clefs, acceptions et définitions pour la recherche

Le libellé du thème de la recherche met en évidence un ensemble de concepts/construits dont la compréhension se révèle indispensable à la conduite de la recherche. Ces derniers constituent de ce fait, les concepts/construits clefs de la recherche. Cette section propose en premier d'identifier ces concepts/construits clefs de la recherche, dont leurs principales

acceptions et définitions pour la recherche, souligner les relations entre lesdits concepts/construits et sur cette base préciser les assises théoriques de la recherche. Il s'agit donc à la lumière du thème de la recherche de répondre aux questions :

- Quels sont pour la recherche les concepts clefs, leurs acceptions et définitions ?
- Quelles relations entre les différents concepts\construits clefs de la recherche ?
- Quels sont les assises théoriques mobilisées pour la recherche ?

Les réponses à ces interrogations alimentent les développements ci-après, en vue de l'identification et la clarification des concepts clefs de la recherche.

2.1.1 Clarification des concepts clefs de la recherche

Le libellé du thème de la présente thèse met en lumière des termes et expressions dont il convient clarifier pour les besoins de la recherche les appréhensions et préciser les définitions, à la lumière de la documentation pertinente en management de projet. Ce alors que la recherche objet de la présente thèse, ambitionne de rendre compte des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique. Cette ambition impose comme préalable à la recherche, une compréhension partagée des termes et expressions considérés comme concepts et construits clefs de la recherche, en autant que ces derniers constituent des médiateurs de la pensée (Fortin et al., 2006). Aussi, il apparaît essentiels en guise de rappel de partager suivant une perspective générique, la définition du terme concept. Soit, une représentation abstraite d'un ensemble d'objets qui présentent des caractéristiques communes (Bastarache, 1995). Un concept révèle l'appréhension privilégiée d'un terme dans un domaine de connaissance clairement identifié. Aussi, cette dernière peut différer d'un auteur à un autre, au sein d'une même discipline, autant que d'une discipline à une autre, d'un contexte à un autre.

L'appréhension d'un concept peut s'exprimer sous différentes modalités, respectivement en compréhension ou en extension dépendamment du besoin ou de la nature de la finalité poursuivie. Soit une description abstraite de l'entité ou de l'objet auquel il réfère ou illustrée de manière concrète et objective, de l'objet matériel épousant des caractéristiques propres. Les concepts, au gré de leurs auteurs et des contextes dont ils émergent, voire dans lesquels ils sont mobilisés, épousent différentes appréhensions plus moins pertinentes pour rendre compte d'un même ou objet différent. Il en résulte plusieurs perspectives théoriques constitutives de leurs acceptions. Ces dernières, dans le cadre de la recherche, sont mobilisées dépendamment des usages et des finalités envisagés comme définitions du concept considéré. Considérant les éclairages précédents, le libellé de la présente thèse, met en évidence, outre des termes constitutifs des concepts clefs de la recherche, des expressions dont la compréhension partagée revêt une importance inaliénable pour le déroulement de la recherche. Ces expressions constituent de fait des concepts composés (construits) clefs de la recherche, ce d'autant plus que leur compréhension est indispensable à l'orientation pertinente de la nature et du champ théorique en vue de l'exploration de l'objet de la recherche. Les acceptions jugées pertinentes des concepts et des construits clefs du libellé de la recherche, sont mobilisées comme définitions et exploitées pour la recherche.

L'analyse du thème et libellé de la recherche : « Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet », permet d'identifier les concepts et les construits clefs de la présente recherche. Soit un terme et trois expressions constitutifs des concepts et construits clefs de la recherche, respectivement le concept « satisfaction » et les construits « parties prenantes », « projet d'infrastructure publique », « gestion de la qualité du projet ». La documentation en management et en management de projet, permet aux fins de la présente thèse, de s'imprégner des principales appréhensions associées à chacun des concepts et construits clefs du thème, afin d'en préciser la définition pour la recherche.

- **Satisfaction**

Le terme satisfaction constitue le premier concept clef de la recherche. Ce dernier épouse plusieurs acceptions, appréhendée sous une perspective transactionnelle, satisfaire un client est lui apporter ce qu'il souhaite, ce pour quoi il est venu à nous (Le Leuch, 2014). Cependant, la documentation en management foisonne d'appréhensions de la satisfaction. Selon Yi (1990), en management, dépendamment de l'auteur considéré, une diversité d'acceptions de la satisfaction est admise. Aussi, par satisfaction, cet auteur désigne :

- L'état cognitif de l'acheteur d'avoir été adéquatement ou inadéquatement récompensé pour les sacrifices qu'il a consentis (Howard et Sheth, 1969) ;
- Une réponse émotionnelle à l'expérience fournie par (ou associée à) des produits ou services particuliers achetés, des points de vente au détail ou même des modèles de comportement molaires, ainsi que le marché général (Westbrook et Reilly, 1983) ;
- Le processus d'évaluation qui est tel que l'expérience est au moins aussi bonne qu'elle devrait l'être (Hunt, 1977) ;
- Le résultat de l'achat et de l'utilisation découlant de la comparaison par l'acheteur des récompenses et des coûts de l'achat par rapport aux conséquences anticipées (Churchill et Suprenant, 1982) ;
- L'évaluation selon laquelle l'alternative choisie est compatible avec les convictions antérieures relatives à cette alternative (Engel et Blackwell, 1982) ;
- La réponse du consommateur à l'évaluation de l'écart perçu entre les attentes antérieures et la performance réelle du produit telle qu'elle est perçue après est la consommation (Tse et Wilton, 1988);
- La comparaison entre la qualité et un standard de qualité, tel que chaque état de qualité correspond à une comparaison de la performance d'un attribut avec une norme de performance (Golder et al, 2012).

La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli (Llosa, 1997). Elle est donc le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective, d'où le paradigme de confirmation ou infirmation (Bartikowski, 1999). La satisfaction implique l'expression par des entités clairement identifiées de leur sentiment vis-à-vis du ou des résultats au terme d'un processus. Alors qu'en management de projet, de nombreux travaux récents suggèrent une attention particulière portée à la satisfaction des attentes ou besoins des parties prenantes (Svejvig et Andersen, Williams et al, 2015; Sauer et Reich, 2009; Atkinson et al, Cicmil et al, 2006; Cicmil, 2004) ; Pour la présente recherche appliquée à la réalisation de projet, nous retenons comme définition de la satisfaction, la conformité ou le dépassement des attentes des parties prenantes considérées au terme de la comparaison entre la performance perçue et la performance attendue de la réalisation de projet. La satisfaction ainsi définie est appréciée du point de vue des clients du projet, tandis que le concept de client en management de projet apparaît désormais obsolète et devrait être remplacé par celui de parties prenantes clefs (Newcombe, 1999). Que faut-il entendre par partie et partie prenante clef en management de projet ?

- **Partie prenante et principales théories**

Les travaux de Freeman (1984), à la suite d'auteurs précédents, contribuent largement à la vulgarisation du concept de partie prenante. Cet auteur désigne par partie prenante : « tout groupe ou individu susceptible d'influencer ou d'être influencé par la réalisation d'un objectif d'une organisation ». Relativement aux parties prenantes, la documentation anglo-saxonne distingue, dans le prolongement des travaux de Freeman (Op.cit.), les *shareholders* (actionnaires) et les autres *stakeholders* (Ayadi, 2010). Pour Mercier (1999), les *stakeholders* désignent l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants, tandis que pour Donaldson et Preston (1995),

les *stakeholders* sont définis par leur intérêt légitime dans l'organisation. Toutefois, la documentation sur le sujet foisonne d'acceptions différentes du construit de partie prenante. Selon Bryson (2004), dans le secteur public et les activités à but non lucratif, une partie prenante désigne :

- Toutes les parties qui seront touchées par ou affecteront la stratégie de [l'organisation] (Nutt et Backoff 1992 : 439);
- Tout groupe de personnes ou organisation pouvant déposer une réclamation auprès de l'organisation, l'attention, les ressources ou la production, ou est affecté par cette production (Bryson 1995 : 27);
- Les personnes ou les petits groupes ayant le pouvoir de répondre, de négocier pour changer l'avenir stratégique de l'organisation (Eden et Ackermann 1998 :117);
- Les individus ou groupes qui dépendent de l'organisation pour remplir leurs propres objectifs et de qui, à son tour, dépend l'organisation (Johnson et Scholes 2002 : 206).

Aux fins de la présente recherche l'acception proposée par Freeman (1984) est privilégiée comme définition du construit de partie prenante.

Dans le secteur public, la réalisation de projet, en particulier les projets d'infrastructures, mobilise traditionnellement un large éventail de parties prenantes qui aspirent à la satisfaction de leurs besoins et attentes (Mok et al, 2016 ; Verweij, 2015). Convenant, d'une part, que toutes les parties prenantes du projet au regard de la définition du construit retenu pour la recherche, ne peuvent être prise en compte par le management de projet, et d'autre part, que toutes les parties prenantes ne disposent pas des mêmes pouvoirs et ne présentent pas le même niveau d'intérêt pour le projet, ainsi que le suggèrent les travaux de Mitchell et al (Op.cit.) et Newcombe (Op.cit.), l'exploration de la satisfaction des parties prenantes par la gestion de la qualité du projet, dans le cadre de la présente recherche, appelle à l'identification des parties prenantes clef, à considérer. Notamment, dans le cadre de cette thèse, les parties prenantes externes constituées des différentes populations locales, bénéficiaires des programmes socioéconomiques de la réalisation du PACHM, respectivement PGES et PASEM.

Le concept de partie prenante définit à la faveur des travaux de Freeman (Op.cit), appréhendé dans le contexte du management de projet suggère à la suite des travaux de Donaldson et Preston (2017) les approches descriptive, instrumentale et normative des parties prenantes, respectivement en rapport avec ces dernière leur identification en vue de la considération de leurs attentes, l'adoption d'une stratégie qui tienne compte des différentes parties prenantes et la nécessaire prise en compte de la responsabilité sociale et éthique des organisations vis-à-vis des entités intéressées et ou impactées. Dès lors, le concept de parties prenantes appréhendé dans le cadre de projet d'infrastructure, appelle à clarifier pour la recherche, ce construit (projet d'infrastructure). À quoi correspond un projet d'infrastructure publique ? Quelles en sont les caractéristiques ?

- **Projet d'infrastructure publique**

Selon Obradović (2018), le management de projet comme discipline provient fortement du secteur public avant d'être diffusé dans les entreprises privées. Mazouz (2017) et Engwals (2003) relèvent que la réalisation des grands projets d'infrastructures publiques est à l'origine de l'émergence du management de projet. Les projets d'infrastructures publiques, encore appelés projets majeurs, programmes majeurs ou mégaprojets (Di Maddaloni et Davis, 2017), sont à l'origine du management de projet. Pour l'auteur précédent, ces projets sont essentiellement caractérisés par :

- Un alignement stratégique arrimé à un ensemble de projets ;
- Un coût moyen de 500 millions de dollars américains ;
- Plusieurs années pour se réaliser.

Les projets d'infrastructures publiques revêtent un enjeu pour l'économie, impactent la société et plusieurs parties prenantes dont les communautés locales et leurs attentes (Teo et Loosemore, 2017). Ces incidences multiples des projets d'infrastructures publiques sur la société et ses composantes suggèrent des enjeux et des exigences appelant un minimum de qualité, donc de satisfaction des parties prenantes, adressée dans le cadre de la qualité de

projet (Basu, 2014). Si la définition du concept de qualité est loin de faire l'unanimité dans la documentation en management, quelles acceptions sont associées au concept de qualité de projet ?

- **Qualité du projet**

L'expression « qualité du projet » est une conjonction de deux termes, concepts constitutifs, en sciences de gestion, de deux disciplines à la fois autonomes et liées, respectivement les concepts de qualité et de projet pour les disciplines management de la qualité et management de projet. En tant que concept, la qualité n'est pas aisée à définir. « J'ignore comment définir la qualité, mais je le sais lorsqu'elle fait défaut », affirme Peter Cusins (1994) cité par Plante et Bouchard (2002). Dépendamment de l'auteur, le terme épouse différentes appréhensions. Par qualité, il faut entendre :

- La conformité aux spécifications (Gilmore, 1974, Levitt, 1972);
- La conformité aux attentes, l'absence de défaut (Crosby, 1979);
- La conformité à l'usage (Juran, 1974, 1988);
- La rencontre ou le dépassement des attentes des consommateurs (Gronroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985);
- La satisfaction du client interne et externe (Dean et Bowen, 1994) ;
- L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (ISO 9000 : 2009).

Plusieurs acceptions, tantôt objectives et tantôt subjectives attribuées à la qualité (Reeves et Bednar, 1994). Cependant, selon Golder et al (2012), une approche intégrale de la qualité requiert de considérer trois états distincts des attributs d'une offre, respectivement la performance liée à la production, l'expérience et l'évaluation. Toutefois, envisager la qualité de projet pose comme préalable de clarifier le sens du terme projet, d'une part afin d'en déduire celui de la construite qualité de projet née de la combinaison des concepts de qualité et de projet. Yaseen et A F El-Marshly (1989) évaluent le management de projet à l'aune de la conformité du livrable aux spécifications.

Les travaux précédents orientés CPM, soulignent la qualité du projet comme moyen de contrôle du management de projet appréhendé à partir de trois dimensions, respectivement les spécifications comme références de la qualité, le système de contrôle de qualité et les activités de contrôles qualité qui doivent être déployées pour garantir la qualité (Yaseen et A F El-Marshly, 1989).

Considérant l'approche traditionnelle du management de projet, la qualité du projet, réfère à la conformité des livrables aux spécifications de la conception, tandis que la qualité du projet s'appréhende comme synonyme du succès de projet perçu du point de vue des acteurs internes du projet (Shendar et Dvir, 1997 ; Bubshait, 1992), notamment le respect des exigences du triangle de fer. Toutefois, selon Heisler (1990), la qualité c'est l'adéquation du projet. Elle s'appréhende au-delà de la performance (délais, coûts) et inclut plusieurs facteurs subjectifs, dont la satisfaction des clients, alors que le projet désigne un hybride de service et de produit (Geraldi et al, 2011).

Le projet adresse une anticipation opératoire individuelle ou collective du futur désiré (Boutinet, Op.cit.) dont la réalisation participe de la résolution d'un problème, cette dernière considérée comme source et finalité du projet (Bialès, 2000). Selon Ireland (1992), simplement décrite comme l'état de la satisfaction des attentes, la qualité émerge comme l'aspect le plus important du projet. Elle dépasse le cadre de la réduction des défauts, de l'amélioration continue des programmes ou de la fourniture de produits ou service techniquement supérieure et suggère désormais la satisfaction des besoins des clients qui la définissent. Dès lors, évoquer la qualité du projet suggère de concilier, dans une formulation, une synthèse des acceptions de la qualité et du projet. Selon Basu (2014), la qualité du projet est la réponse aux exigences des clients garantie par trois dimensions : la qualité du produit, la qualité du management des processus et la qualité de l'organisation. La qualité du projet traduit la quête de la satisfaction des parties prenantes projet, appréhendée à partir de la comparaison entre la qualité réalisée et un standard de qualité, tel que chaque état de qualité corresponde à une

comparaison de la performance d'un attribut avec une norme de performance (Golder et al, 2012). Envisager la qualité du projet revient à répondre aux attentes des clients, satisfaire les exigences de chacun de ces derniers considérés comme parties prenantes impliquées dans le projet (Shaaria et al, 2015). Verweij (2015) souligne, à ce propos, l'intérêt d'un management orienté vers la satisfaction des parties prenantes dans les projets publics relevant d'un partenariat public privé, tandis que Vartiak (2015) affirme que la satisfaction constitue le meilleur proxy d'évaluation de la qualité en management de projet.

La présente recherche, à la suite des acceptions des auteurs précédents, par qualité du projet, entend les réponses de la réalisation de projet aux besoins et attentes des parties prenantes considérées, aptes à combler leurs attentes, promouvoir l'intégration et l'exploitation optimale des livrables dans leur environnement. Cette définition suggère des relations entre les différents concepts et construits clefs de la recherche en management de projet.

2.1.2 Relations entre concepts et construits clefs

La documentation en management de projet souligne des relations entre les concepts et les construits clefs associées à la recherche, d'où l'intérêt pour cette dernière de cerner la nature de ces relations, pourvu que celles-ci soient susceptibles de présenter un intérêt pour la recherche. Cet objectif appelle à répondre à la question : quelle(s) relation(s) en management de projet entre les différents concepts et construits clefs de la recherche ? La quête de réponse à cette interrogation alimente les développements proposés à la suite, notamment l'examen respectif de relations entre les concepts/construits clefs (satisfaction, partie prenante, qualité de projet et projet d'infrastructure publique) prises individuellement et collectivement.

- **Relation(s) entre concepts clefs pris individuellement**

Considérant la documentation en management et management de projet, les concepts/construits satisfaction, partie prenante, qualité de projet et projet d'infrastructure publique ci-dessus considérés comme clefs pour la recherche, individuellement associés aux autres se révèlent étroitement liés en management de projet. Quelle(s) relation(s) lie(nt) chacun de ces concepts/construits aux autres en management de projet ?

- **Relation(s) entre satisfaction et partie prenante**

Le management de projet, déployé dans sa perspective traditionnelle (CPM) reste toujours très marqué par la quête du succès de projet (Bérubé et Noël, 2011; Malach-Pines et Dvir, 2008; Andersen et al, 2006; Cooke-Davies, 2002), notamment le respect des critères du triangle de fer projet (Kandelousi et al., 2011). Cette culture classique du management de projet apparait comme un héritage qui perdure des travaux incubateurs de Gaddis (1959). Cet auteur établit dès l'émergence de la discipline, pour le management de projet, la production du livrable dans les délais, en conformité avec les exigences de performance, dans les limites du budget, suivant la programmation spécifiée par l'entreprise ou le client, comme responsabilités de base du manager de projet. Toutefois, nombreux sont les récents travaux évoqués plus haut qui mettent en évidence les limites d'une évaluation de la réalisation de projet sur la base des critères traditionnels, fondés sur l'identification des facteurs critiques du succès de projet (Davis, 2017b, 2016b; Williams et al, 2015). Le concept de satisfaction émerge en management de projet en vue dépasser le cadre étroit de l'évaluation de la réalisation de projet imposé par le paradigme traditionnel du triangle de fer projet (Atkinson, 1999) et de nombreux travaux suggèrent la satisfaction des parties prenantes clefs comme rationnelle ultime de la réalisation de projet (Vartiak, VerWeij et William et al, 2015 ; Basu, 2014). Considérant lesdits travaux en management de projet, la satisfaction s'apprécie à l'aune des parties prenantes, notamment la réponse du projet aux besoins, attentes et exigences des parties prenantes, d'où la relation étroite entre les concepts de satisfaction et de parties prenantes en management de projet. Cependant, mobiliser la satisfaction appelle encore à clarifier comment celle-ci est liée aux besoins, attentes et exigences des parties prenantes dans le cadre de la réalisation

de projet. Quel dispositif, en management de projet, met en relation la satisfaction avec les parties prenantes ?

- **Relation(s) entre satisfaction et qualité du projet**

L'objectif ici est d'identifier le(s) lien(s) théorique(s) entre les concepts de satisfaction et qualité du projet dans le cadre de la réalisation de projet (management de projet).

L'exercice précédent s'alimente pour l'essentiel des principales acceptions des deux concepts dans la littérature en management de projet. Bouchard (1996) associe la substitution dans le vocabulaire de l'administration publique québécoise du concept de citoyen par l'orientation des organismes gouvernementaux vers un service à la clientèle marquée par la quête de la satisfaction de la satisfaction de celle-ci dans une logique d'efficacité. Cette dynamique s'inscrit dans le sillage d'une recommandation de l'organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) à travers la publication, en 1987, d'un opuscule intitulé *L'administration au service du public*.

Le client désigne alors la population desservie par l'administration publique et englobe les individus, les entreprises pour lesquels il évoque une attitude plus active et exigeante à l'égard du service public. En management de projet, Newcombe (1999), dans le cadre des projets de construction, associe les parties prenantes aux clients du projet dont le management vise la satisfaction. Cette dernière, est adoptée ainsi que le prédisait l'auteur précédent, par de nombreux travaux dans la discipline depuis le début du XXI^e siècle. Plusieurs auteurs dans le cadre de la réalisation de projet, suggèrent une attention particulière portée à la satisfaction des besoins et attentes des parties prenantes dont, entre autres, les clients, (Svejvig et Andersen, Williams et al, 2015 ; Sauer et Reich 2009 ; Atkinson et al, Cicmil et al, 2006; Cicmil, 2004). Décrite comme l'état de la satisfaction des attentes, la qualité est présentée comme l'aspect le plus important du projet souligne Ireland (1992), tandis que la qualité de projet est la réponse aux exigences des clients garantis par trois dimensions, la qualité du produit, la qualité du management des processus et la qualité de l'organisation (Basu, 2014).

Pour l'auteur précédent et pour bien d'autres (Shaari et al, Vartiak, Verweij, 2015; Shendar et Dvir, 1997; Bubshait, 1992; Heisler, 1990), la qualité du projet constitue une approche théorique permettant de prendre en compte en vue de leurs satisfactions, les besoins, attentes et exigences des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de projet, dispositif pratique du management de projet mobilisé pour aligner la production des livrables du projet et leur exploitation sur les exigences des parties prenantes, d'où les relations entre les concepts de satisfaction et qualité de projet en management de projet.

Les relations précédentes établies, il importe de mettre en évidence, s'il s'en trouve, le(s) lien(s) entre la satisfaction, concept au centre de la recherche, avec un projet d'infrastructure publique. Alors, la présente recherche s'inscrit dans le contexte de la réalisation du projet d'aménagement hydroélectrique de MEMVE'ELE, infrastructure publique dont la République du Cameroun s'équipe en vue d'accroître sa production d'énergie hydroélectrique.

- **Relation(s) entre satisfaction et projet d'infrastructure publique**

Encore appelé projet majeur, programme majeur ou mégaprojet, le projet d'infrastructure publique, outre ses caractéristiques traditionnelles dont respectivement, un alignement stratégique arrimé à un ensemble de projets, un coût moyen de 500 millions de dollars américains, plusieurs années pour se réaliser (Di Maddaloni et Davis, 2017), revêt des enjeux pour l'économie autant qu'il impacte la société et plusieurs parties prenantes dont les communautés locales et leurs attentes (Teo et Loosemore, 2017). D'un point de vue ontologique, le projet d'infrastructure publique implique nécessairement une plus grande diversité des parties prenantes, lesquelles épousent des statuts variés dont, entre autres, les citoyens, les usagers, les clients, toutes porteuses d'attentes et exigences vis-à-vis de sa réalisation. Toutefois, pour le management de projet, le paradoxe (Cicmil, 2000) implique les objectifs souvent opposés des parties prenantes projet, perspective très probable, tandis que le projet d'infrastructure publique mobilise fondamentalement de nombreuses parties prenantes.

Il résulte, dans le contexte de la réalisation de projet d'infrastructure publique, la nécessité d'entrevoir une approche adaptée à la prise en compte des attentes et des exigences de l'ensemble des parties prenantes considérées (clefs). Cette contrainte établit l'intérêt et la relation fonctionnelle entre la satisfaction en tant qu'approche théorique et dispositif pratique du management de projet, et le projet d'infrastructure publique, considéré à la suite de Boutinet (1990) comme une anticipation opératoire et collective du futur désiré, concrétisée par la réalisation d'une infrastructure d'intérêt général, à l'échelle locale ou nationale.

La relation entre le projet d'infrastructure publique et la satisfaction découle donc, de ce que ce type de projet est sujet au paradoxe projet, d'où le défi posé au management de projet, traduit par la quête d'une réponse à la question : comment satisfaire l'ensemble des parties prenantes clefs de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique ? Répondre à cette question appelle à scruter le(s) lien(s) entre partie prenante et qualité du projet en management de projet.

- **Relation(s) entre partie prenante et qualité du projet (proxy de la satisfaction des PP)**

Mok et al (2017) affirment que les parties prenantes constituent de nos jours les figures centrales du management de projets. Selon Aragonés-Beltrán et al (2017), la compréhension du pouvoir et de l'influence cachée des différentes parties prenantes constitue une compétence critique pour le succès des gestionnaires de projet. Lazlo (1999) souligne le paradoxe projet, dont les objectifs souvent opposés des parties prenantes vis-à-vis de la réalisation de projet, alors que Davis (2014) note des attentes différentes des parties prenantes projet. Une approche inclusive du management des parties prenantes contribuerait à améliorer la performance de projets, d'où l'intérêt de passer du « management de parties prenantes » au « management pour les parties prenantes » (Maddaloni et Davis, 2017), soit une approche inclusive plutôt qu'instrumentale des parties prenantes, caractérisée par la considération des parties prenantes secondaires, dont en particulier les communautés locales. Teo et Loosemore

(2017) soulignent l'influence de ces dernières sur la réalisation de projet, tandis que Missonier et Loufrani-Fedida (2014) suggèrent de privilégier, pour l'engagement des parties prenantes, la théorie des acteurs en réseau plutôt que celle des réseaux sociaux. Svevij et Andersen (2015) identifient deux approches principales en management de projet, dont celle relevant du CPM (*Classical Project Management*) et du RPM (*Rethinking Project Management*). Ces approches déterminent la nature des entités considérées comme parties prenantes (clefs) de la réalisation de projet.

Les approches CPM préconisent une perspective étroite de la gestion des parties prenantes réduites aux acteurs internes du projet, dont le promoteur, l'équipe projet et l'entrepreneur (Bubsait, 1992), tandis que les approches RPM recommandent l'identification inclusive des parties prenantes, dont la prise en compte de toutes les parties prenantes internes et externes du projet (Amirhossein et al, 2011). Les travaux de Mitchell, Agle et Wood (1997) éclairent sur l'analyse et l'identification des parties prenantes clefs considérées comme les clients du projet (Newcombe, 1999).

Butt et al (2016) affirment que la prise en compte de la diversité des parties prenantes alimente la complexité du management de projet et l'ignorance d'une partie prenante clef est susceptible de conduire à l'échec de projet. Une attention particulière doit donc être portée à la gestion des parties prenantes en vue de la prise en compte de leurs intérêts et attentes (Aragonés et al, 2017 ; Terje Karlsen, 2002 ; Newcombe, 1999). Dépendamment des approches de management de projet, il importe d'identifier les parties prenantes autant que leurs intérêts vis-à-vis de la réalisation du projet en vue d'y répondre de manière satisfaisante. Cette préoccupation fonde l'intérêt, pour le management de projet, de la gestion des parties prenantes comme l'un des principaux défis qui interpellent le management de projet (Mallak, 1991 ; Shendar et Dvir, 1999 ; Zulu et Brown, 2004 ; Aaltonen, 2011 ; Eskerod et Larsen, 2018). Terje Karlsen (2002) souligne l'obligation d'identifier les clients, parties prenantes du projet comme préalable à leur satisfaction (Zulu et Brown, 2012), tandis que ces auteurs assimilent les clients aux parties prenantes projet.

L'analyse des parties prenantes révèle que celles-ci, ne sont pas toutes clientes du projet du fait que toutes les parties prenantes n'ont pas un intérêt direct à la réalisation de projet, alors que le client désigne le destinataire de l'offre (Marion, 2013), d'où les enjeux de la gestion des parties prenantes en management de projet (Newcombe, 1999 ; Terje Karlsen, 2002). La gestion des parties prenantes comme problématique en management de projet (Aragonés-Beltrán, García-Melón et Montesinos-Valera, 2017 ; Davis, 2014) appelle la prise en compte des intérêts de celles-ci et la quête de leur satisfaction, préoccupation adressée par la qualité de projet.

Les construits, partie prenante et qualité de projet font l'objet de nombreux travaux en management de projet. Le projet implique un large rayon de parties prenantes dont les intérêts et les attentes doivent être pris en compte dans la prise de décision afin de garantir le succès de projet (Aaltonen, 2011), entendu la qualité du projet ainsi que le suggèrent Bubshait (1992), Shendar et Dvir (1997). Ces auteurs établissent des relations claires entre les parties prenantes et la gestion de la qualité de projet, notamment que les parties prenantes contribuent à la définition de leurs attentes et intérêts constitutifs du cadre formel de l'évaluation de la gestion de la qualité de projet.

Davis (2014) souligne la dynamique d'évolution des acceptions du concept de succès de projet synonyme de qualité de projet, dont la prise en compte du niveau de réponse du management de projet aux attentes des parties prenantes. Basu (2014), dans le cadre du management de projet, souligne le déficit de clarté relatif aux dimensions de la qualité de projet et leurs applications aux parties prenantes clefs. Les travaux sus évoqués suggèrent des relations étroites entre la gestion de la qualité de projet et les parties prenantes, tel que les besoins et attentes des parties prenantes constituent le cadre formel d'évaluation de la qualité de projet en management de projet. Cette relation suggère une ou plusieurs relations entre les parties prenantes et le projet, notamment le projet d'infrastructure publique. Quelles relations entre ces deux construites en management de projet ?

- **Relation(s) entre partie prenante et projet d'infrastructure publique**

Selon Ayadi (2011), pour l'organisation, les parties prenantes sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes, connus et identifiés, de telle sorte que les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque. Par ailleurs, Di Maddaloni, Davis, Teo et Loosemore (2017) identifient les principales caractéristiques de projet d'infrastructure publique, dont, entre autres, la complexité due à la diversité des parties prenantes et les interdépendances étriquées entre ces dernières (Mok et al, 2016).

Constitués d'investissements substantiels initiés et financés par le gouvernement en vue de créer les conditions propices à l'impulsion de la croissance économique, améliorant de fait l'environnement sociétal et la qualité de vie, Zen et al (2015) cités par Mok et al (2017) ; les grands projets impactent considérablement la société, l'économie et l'environnement (Zhai et al, 2009 cités par Mok et al, Op.cit.) et donc, les parties prenantes, notamment leur attentes et exigences. Yang et al (2018) suggèrent, en vue d'atteindre leurs objectifs de grand projet public et prendre en compte les intérêts des parties prenantes, une analyse appropriée des diverses parties prenantes, tandis que les grands projets publics doivent être orientés vers l'humain (Mok et al, Op.cit.). Alors que Li et al (2011) affirment que la participation du public à la conception, la planification des grands projets d'infrastructures et de constructions publiques est cruciale pour le succès, dès lors que les intérêts des différentes parties prenantes peuvent être systématiquement identifiés et intégrés au schéma finalisé, les parties prenantes entretiennent avec le projet d'infrastructure publique de nombreuses relations qui déterminent à bien des égards l'issue du projet, respectivement son échec ou son succès. Les concepts de parties prenantes et projets d'infrastructures publiques se révèlent intrinsèquement liés.

- **Relation(s) entre qualité du projet et projet d'infrastructure publique**

Selon Ireland (1992), la qualité de projet est l'état de la satisfaction des attentes et l'aspect le plus important du projet. Pour Shendar et Dvir (1997), Bubshait (1992), la qualité de projet est synonyme du succès de projet entendu comme le respect des exigences du

triangle de fer. Cette acception du succès de projet est traditionnellement mobilisée comme cadre d'évaluation de la performance en management de projet et appelle à être complétée par, entre autres facteurs subjectifs, la satisfaction des clients (Heisler, 1990), par ailleurs parties prenantes Terje (2002). Par essence orientés vers l'humain (Mok et al, Op.cit.), avec pour vocation d'améliorer la qualité de vie dans les communautés ciblées, les projets d'infrastructures publiques impliquent presque toujours plusieurs catégories de parties prenantes à différents niveaux et produisent sur ces dernières, sur la société, l'économie et l'environnement naturel, des impacts considérables (Mok et al, 2017) dont seule la gestion de la qualité du projet est susceptible de rendre compte de la prise en compte par la réalisation du projet, des intérêts, attentes et exigences liés à la minimisation de ces impacts sur les parties prenantes. D'où l'intérêt de la qualité du projet appréhendée par la satisfaction des parties prenantes dans la réalisation de projet d'infrastructure publique et donc, la relation entre ces deux concepts (construits). La qualité de projet en tant qu'approche de réponse aux exigences des clients (Basu, 2014), à partir de la satisfaction des parties prenantes des projets d'infrastructures publiques (Verweij, 2015) et meilleur proxy de la qualité du projet, émerge comme le but du management de projet dans le contexte de la réalisation de projet d'infrastructure publique (Vartiak, 2015).

Dans cette section, il s'est agi de cerner les relations entre les différents concepts clefs pris deux à deux qui se dégagent du libellé du thème de la recherche, notamment satisfaction et partie prenante, satisfaction et qualité de projet, satisfaction et projet d'infrastructure publique, puis partie prenante et qualité de projet, qualité de projet et projet d'infrastructure publique. Cet exercice ainsi développé met en évidence chaque fois des relations étroites entre les concepts clefs considérés. Dès lors, faut-il envisager des liens étroits entre tous les concepts clefs ? Si oui, lesquels ?

- **Relations entre concepts clefs pris collectivement en management de projet**

Par management de projet, Wideman (2003) définit « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles pour atteindre les objectifs fixés dans les limites du temps, du budget et de la satisfaction des clients ». La satisfaction des clients émerge de la définition précédente comme l'un des objectifs majeurs du management de projet, alors que les clients en management de projet, comme cela a déjà été souligné, se confondent avec les parties prenantes projet. Asad et Pinnington (2014), dans ce contexte, affirment que la valeur de la gestion du projet ne consiste pas tant à atteindre l'efficacité du projet dans des projets individuels qu'à son succès global qui englobe la satisfaction de la clientèle, le succès commercial de l'organisation et la réalisation d'avantages à long terme. Pour ces auteurs, le management de projet appelle le management de la qualité du projet, et à cet effet, ces auteurs proposent le modèle PMPA, adaptation du modèle EFQM (Bryde, 2003), présenté comme modèle mature de management de projet par le management de la qualité. La satisfaction des parties prenantes, considérée comme meilleur proxy de la qualité (Vartiak, Op.cit), se révèle l'un des principaux défis du management de projet (Davis, 2014), tandis que la gestion de la qualité du projet, bien plus qu'un discours superficiel associé à plusieurs documents et des listes de contrôle, suggère, pour le management de projet, de cerner le lien entre les risques liés aux livrables et leurs causes profondes sous-jacentes aux dimensions de la qualité du projet (Basu, 2014).

En management de projet, la gestion de la qualité du projet présente un intérêt pour la maîtrise des risques liés à la réalisation de projet, notamment pour les projets d'infrastructures publiques, le risque de non-satisfaction des parties prenantes (Basu, 2014). Mikkelsen (1990) note que la qualité en management de projet ne se résume pas qu'au livrable et affirme qu'elle tient d'une approche essentiellement holistique dont trois perspectives pourraient être mobilisées pour en rendre compte, respectivement les clients externes, internes et cachés à travers la qualité de la planification, l'assurance-qualité, le contrôle qualité et l'amélioration de la qualité. Il en résulte, du point de vue des clients du projet, une perspective holistique de la qualité du projet. D'une manière générale, la qualité dans la discipline correspond à la satisfaction des exigences préétablies (Bubshait, 1994). Aussi, la qualité est réalisée si à

l'achèvement, le projet est conforme aux exigences du propriétaire, du concepteur et de l'entrepreneur. Selon Westerveld (2003), le succès de projet correspond à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes tandis que D. Anderson (1992) assimile le succès, et donc le respect des critères du triangle de fer, à la qualité du projet. Pour ces auteurs, succès de projet, satisfaction des parties prenantes et qualité du projet sont synonymes. Toutefois, les acceptions précédentes relèvent des approches CPM largement répandues et traduisent une appréhension étroite de la qualité du projet. Elles considèrent notamment la satisfaction des parties prenantes limitées aux acteurs internes du projet (Bubshait, Op.cit.).

S'inscrivant dans le courant CPM, Zulu et Brown (2004) proposent, en management de projet, de distinguer la qualité des livrables de la qualité du management de processus. À ce propos, Turner (2009) note que la qualité du projet concilie le management de projet avec la qualité du produit à travers un équilibre entre la qualité du management de processus, l'assurance qualité, le contrôle qualité du zéro défaut et les attitudes tel que la qualité ciblée du produit est assurée par le contrôle de qualité en vue du zéro défaut, le management des processus est maîtrisé par l'assurance qualité et le tout est influencé par les attitudes, notamment l'engagement à tous les niveaux de l'organisation pour la qualité du projet.

La qualité du projet, à la lumière des travaux de Basu (2014); Golder et al (2012); Crosby et al (1992) ; Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) et (Gronroos, 1982), suggère la performance du projet liée à la production, à l'expérience et à l'évaluation de la conformité à l'usage, la rencontre ou le dépassement des attentes des consommateurs, parties prenantes bénéficiaires considérées comme clients (Newcombe, 1999; Mikkelsen, 1990), la prise en compte et la satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes. Selon Gerald et al (2011), la qualité du projet correspond à une expérience client. Amirhossein et al (2011) soulignent l'avantage que procure, en management de projet, un système favorisant l'implication des parties prenantes pour parvenir à de meilleurs niveaux de qualité. Ces auteurs recommandent, pour la qualité du projet, l'implication des parties prenantes à toutes les phases du cycle projet. Basu (2014) relève l'inconsistance du respect des délais et du budget à

répondre aux attentes des bénéficiaires-utilisateurs du livrable du projet et souligne l'intérêt de la qualité du projet à rendre compte des engagements et assurer que le management de projet mobilisé induise à long terme un impact et des bénéfices souhaités par le promoteur et les utilisateurs du livrable final du projet. Par ailleurs, un projet d'infrastructure publique mobilise presque toujours une pluralité de parties prenantes (Teo et Loosemore, Op.cit; Basu, Op.cit.). Cette réalité justifie l'intérêt de la qualité du projet mobilisé par le management de projet pour la prise en compte des attentes des parties prenantes considérées en vue de leur satisfaction. Ce alors que la gestion des parties prenantes est désormais reconnue comme un nouveau domaine de compétences du management de projet (*Guide PMBOK PMI*, 2017 et norme ISO 21500 2012). Dès lors, la qualité du projet est étroitement associée à la gestion de la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation du projet d'infrastructure publique. Pris individuellement, le concept de qualité de projet véhicule une relation fonctionnelle entre les différents concepts et construits.

La satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique est tributaire de la qualité du projet. Comme on peut le constater, les concepts clefs de la recherche se révèlent étroitement liés dans le contexte du management de projet. Indépendamment des approches privilégiées (CPM ou RPM), la qualité du projet dans la perspective de la satisfaction des parties prenantes constitue un sujet d'intérêt pour la documentation en management de projet. La qualité du projet s'appréhende sous différentes acceptions en rapport avec les parties prenantes autant qu'elle implique, en management de projet, la satisfaction de ces dernières et donc, draine des défis et enjeux. En management de projet, la pluralité des parties prenantes constitue une source de complexité pour un projet d'infrastructure publique. Dans ce dernier contexte, la qualité du projet appelle une attention particulière à la satisfaction des parties prenantes clefs.

- **Satisfaction des parties prenantes en management de projet**

La satisfaction des parties prenantes appelle une approche holistique et inclusive du management de projet, notamment la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes considérées, exercice qui appelle la gestion de la qualité du projet suivant une approche RPM, soit la mobilisation de théories et de modèles appropriés pour rendre compte de la satisfaction de toutes les parties prenantes projet, alors que la documentation en management de projet met en évidence le déficit de connaissances quant à comment la qualité du projet contribue à la satisfaction des parties prenantes projet. La réponse à cette préoccupation s'alimente de l'exploitation, dans la documentation en management de projet, des travaux relatifs à la gestion de la qualité du projet. Quels éclairages propose la documentation relative à la gestion de la qualité de projet en management de projet ?

En tant que pratique professionnelle, le management de projet, selon Morris (2013), émerge au sein du Department of Defense (DoD) aux États-Unis d'Amérique dans la seconde moitié du XX^e siècle, à la faveur de la formalisation des pratiques appliquées à la gestion des grands programmes et projets, sous l'impulsion de Robert McNamara, alors secrétaire à la défense des États-Unis d'Amérique. Notamment grâce à la production d'un document de pratiques de gestion de projets, le *DoD Document*, dans une optique d'assurance qualité de la réalisation de projet, d'où les liens entre management de projet et la gestion de la qualité (Morris, Op.cit).

La gestion de la qualité du projet est présentée comme l'une des principales thématiques qui contribuera à structurer et distinguer le management de programme et de projet comme disciplines spécifiques (Morris, 2010). Aussi, l'absence de structuration du contrôle de la qualité de projet en contexte de management de projet, constitue un problème dont la solution requiert de disposer d'un cadre de référence appliqué au contrôle de la qualité de projet (Yaseen, 1989). Heisler (1990) note le caractère flou de la responsabilité du manager de projet vis-à-vis de la qualité du projet eu égard aux facteurs subjectifs associés. Mikkelsen (1990) interroge la relation entre le management de la qualité et le management de projet et la nécessité d'une meilleure intégration du management de la qualité dans les activités de

management de projet en vue de la qualité du projet. Anderson (1992) souligne l'intérêt des pratiques de management pour la qualité du projet et identifie l'importance de la compétence du manager de projet. Notamment la nécessité pour ce dernier de disposer d'attributs aptes à déployer les principes et pratiques de management aux prises avec la performance. Au et Yu (1999) soulignent à Hong Kong l'importance du management de la qualité dans la réalisation des projets de construction d'infrastructures et l'obligation, sur ce territoire, des entreprises d'être certifiées ISO 9001 pour se qualifier à la réalisation des projets d'infrastructures publiques, tandis que la certification à cette norme est synonyme d'engagement à satisfaction des clients.

Les travaux des auteurs précédents mettent en lumière un intérêt réel du management de projet pour la qualité du projet appréhendée à travers un ensemble de perspectives dont le contrôle de la qualité du projet, la responsabilité du manager de projet, la relation entre activités de management de la qualité et activités de management de projet, les pratiques de management de projet, les compétences du manager de projet, d'où l'importance du management de la qualité pour le management de projet. Cicmil (2000) dès le début du XXI^e siècle, présente la qualité en contexte projet comme une préoccupation majeure en tant que concept inclusif apte à promouvoir une meilleure qualité pour les clients grâce à une intégration intra organisationnelle et optimale de l'utilisation des ressources rares, dont les multiples niveaux offrent un cadre propice à la réconciliation des paradoxes liés aux objectifs du projet relatifs aux attentes des différentes parties prenantes. Management de projet et management de la qualité sont, de ce fait, présentés comme synonymes dans les organisations projets orientées service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1995). Appliqué convenablement au processus de management dans les organisations projet, le management de la qualité induit de nombreux gains (Orwig et Brennan, 2000). Barad et Raz (2000) postulent que le management de projet constitue un champ d'application des outils et pratiques de la qualité. Cependant, ces auteurs soulignent la nécessité de clarifier l'adaptation des outils avérés du management de la qualité aux besoins génériques du management de projet.

Relativement à la qualité en management de projet, Zulu et Brown (2004) relèvent la difficulté à définir un critère unique permettant de la mesurer directement. Plus qu'un concept, ces auteurs, définissent la qualité comme construit qui s'appréhende à travers différents proxys et proposent la perspective du management de la qualité pour comprendre la relation entre les processus du management de projet et la performance de projet, grâce à l'exploitation d'un cadre de référence intégré (PMPQ) dérivé du modèle EFQM appliqué à la quête d'excellence dans le cadre du management de la qualité. La fonction qualité ou maison qualité considérée comme outil ou méthode déployée pour la gestion de la qualité dans les organisations pour le développement des produits ou services de qualité, est présentée comme moyen permettant d'identifier et prioriser les besoins des clients et donc, d'évaluer l'intérêt de chaque projet et le niveau de complexité pour une affectation conséquente des ressources (Leprevost et Mazur, 2005). Prenant pour acquis que l'amélioration de la performance du projet constitue l'ambition de tout manager de projet, sur la base d'une revue de littérature, Masters et Frazier (2007) soulignent six propositions établissant une relation entre les activités de gestion de la qualité du projet et la performance, appréhendées comme variables indépendantes et variables dépendantes. Ces travaux confortent, dans la première décennie du XXI^e siècle, le regain d'intérêt pour la gestion de la qualité de projet en management de projet. Les travaux de Macek (2010) et Drob et Zichil (2013) suggèrent la gestion de la qualité de projet comme concept nouveau et domaine clef de compétence des principaux référentiels, méthodologies de management de projet, et reconnaissent à ses différentes acceptions une même finalité, notamment répondre, voire dépasser les attentes des clients du mieux possible.

En 2011, les gouvernements d'Amérique du Nord ont exigé au Département de la Défense (DoD) d'inclure au management de la valeur ajoutée, reconnue comme outil efficient de mesure de la performance et de la rétroaction des projets en cours, la qualité qui n'était jusqu'alors pas prise en compte dans le déploiement traditionnel de cette méthodologie dont la limite était de ne pas prendre en compte les exigences qualité des clients. Pour Basu (2014), la qualité du projet en management de projet, s'appréhende à travers trois dimensions : la qualité de la conception, la qualité des processus et la qualité d'organisation. Pour leur part,

Shaaria et al (2015) identifient vingt (20) pratiques du système de management de la qualité de projet considérées comme facteurs critiques du succès, dont cinq pratiques liées à l'engagement des clients, trois relatives à l'intégration du plan qualité, trois associées à l'éducation et à la formation, quatre relevant de la mesure et de l'amélioration, trois relatives au travail en équipe et à la communication et enfin, deux liées à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Dodson et al (2015) proposent une méthode centrée sur le coût actuel pour répondre aux exigences de la qualité du projet. Les travaux des auteurs précédents révèlent un intérêt croissant pour la gestion de la qualité du projet en management de projet.

Comme construit, la qualité du projet à bien des égards, émerge en concurrence avec le succès de projet abondamment exploré par la documentation en management de projet pendant les trois dernières décennies du XX^e siècle, d'où l'intérêt d'une clarification de ce concept en management de projet. Qu'est-ce que le succès de projet ?

- **Succès de projet**

La qualité de projet présentée dans la présente recherche comme construit concurrent au concept de succès de projet abondamment développé par la documentation en management de projet, cette section en propose une description. Cette dernière reprend les développements présentés par nos travaux, dans le cadre de l'examen de synthèse à la session d'hiver 2018, en réponse à la préoccupation globale d'identifier et décrire les liens potentiels entre les concepts de qualité, de performance et de succès en management de projet. Aussi, cette thèse reprend à son compte l'essentiel de la réponse proposée dans cet exercice, qui par ailleurs, s'inscrivait déjà dans le cadre des travaux préparatifs à la recherche qui l'alimente. Relativement au succès de projet, Shendar et al (1997) soulignent qu'il s'agit probablement du thème le plus populaire de la documentation en management de projet. À la suite des travaux de Barnes (1969), le succès de projet suivant l'acceptation la plus partagée traduit la conformité de la réalisation du projet aux délais, coûts et spécifications prescrits et

donc, la mesure du respect des critères du triangle de fer (Atkinson, 1999). Bryde (2003) note que la thématique du succès émerge à la suite de celle de la performance du management de projet au courant de la décennie 1990, avec pour ambition première d'identifier les facteurs de performance et les critères de mesure de celle-ci.

Le succès de projet, acception relativement limitée aux approches CPM, induit l'incapacité de cette notion à rendre compte d'une évaluation à court et long terme de la réalisation de projet étant donnée la nature stratégique des projets (Shendar et al, 2001). Farzana et Pinnington (2014) relèvent le caractère obsolète de l'approche traditionnelle de la performance du management de projet, tandis que Sanvido et al (1990) cités par Zarina et al (2014) soulignent qu'envisager le succès en projet suggère que certaines attentes des parties prenantes données soient satisfaites, dont le promoteur, le planificateur, l'ingénieur, le prestataire ou opérateur. Par ailleurs, la notion de succès de projet mobilisée pour l'évaluation de la réalisation de projet, tandis qu'elle adresse intrinsèquement l'évaluation de l'atteinte des objectifs préalablement établis dans le cadre de la réalisation de projet, apparaît très peu appropriée dans le contexte des projets d'infrastructures publiques, alors que ceux-ci mobilisent une diversité de parties prenantes, lesquelles sont porteuses d'objectifs parfois opposés constitutifs du paradoxe projet (Cicmil, 2000). De manière générale, la notion de succès en sciences de gestion adresse, dans le cadre du contrôle de gestion, le résultat de l'évaluation de l'efficacité d'une action sous le prisme de l'analyse de la performance.

Le succès de projet suggère, dans le cadre du management de projet, l'atteinte des objectifs du projet, tandis que ces derniers se doivent d'être appréhendés à l'aune des parties prenantes considérées. Cicmil (Op.cit.) affirme que la multiplicité des parties prenantes et la complexité des attentes liées à la qualité finale du projet rendent l'approche au coup par coup de la définition des critères de succès de projet injustifiable et trompeuse. Considérant l'opposition desdits objectifs inhérente au paradoxe projet, le succès de projet suppose, pour un même projet, que certaines parties prenantes dont les objectifs ont été réalisés à l'issue du projet concluent au succès de projet, tandis que d'autres parties prenantes dont les objectifs

n'ont pas été réalisés concluent à l'échec du même projet. L'atteinte des objectifs comme principe de l'évaluation du succès de projet en management de projet s'apprécie à l'aune de la congruence des objectifs avec les résultats internes et externes associées au projet, soit à la « qualité conventionnelle du projet » et la « qualité contemporaine du projet », selon la terminologie de McConachy (1996) cité par Ofori (2013).

Les différentes acceptions proposées par la documentation de la notion de succès de projet soulignent la quête d'un résultat en adéquation avec les exigences singulières des parties prenantes considérées, lesquelles apprécient le succès (Sanvido et al, 1990). Conséquemment, le succès en management de projet se révèle à la fois multidimensionnel eu égard à l'angle d'évaluation privilégiée et multipolaire en considération de la partie prenante qui s'exprime. D'une part, les résultats escomptés liés aux attentes et exigences des parties, en tant que principaux déterminant du succès de projet, relèvent de plusieurs dimensions, d'où la nature multidimensionnelle du succès de projet. D'autre part, la diversité des parties prenantes projet, particulièrement dans le contexte de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique, conduit à des perceptions variées des résultats du projet propres à chacune des parties prenantes compte tenu de leurs attentes et intérêts spécifiques. Il en résulte l'obligation de conclure à la polarité du succès ou de l'échec du projet, dépendamment de la partie prenante considérée (promoteur, concepteur, entrepreneur, client, usagers, prestataires, etc.). Soit l'impossibilité théorique et pratique d'envisager, en management de projet, le succès du projet pour l'ensemble des parties prenantes considérées.

Westerveld assimile le succès de projet à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, tandis qu'Anderson (1992) et Bubshait (1994), dans une logique similaire, identifient clairement les parties prenantes considérées, réduites aux clients internes du projet, dont les exigences et attentes sont satisfaites, respectivement, propriétaire, concepteur et entrepreneur. Toutefois, une acception du succès de projet considérée comme synonyme de la qualité du projet, telle que préconisée par les auteurs précédents, se révèle très éloignée d'une perspective inclusive des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure

publique tandis que ces dernières sont constituées à la fois de clients internes et externes, aux objectifs pas toujours convergents en raison du paradoxe projet. Par ailleurs, définir le succès de projet comme la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes appelle, pour la pratique, à proposer comment opérationnaliser ce succès autrement que par la gestion de la qualité du projet.

Les développements ci-dessus conduisent à la conclusion que dans le contexte de la réalisation de projet d'infrastructure publique, la qualité du projet appréhendée comme la satisfaction des attentes, exigences et prise en comptes des intérêts des parties prenantes considérées, se démarque nettement du succès de projet intrinsèquement associé à la réalisation des objectifs par essence distincts, voire opposés, des différentes parties prenantes. La qualité du projet se révèle donc plus appropriée pour une approche inclusive de la prise en compte des attentes, exigences et intérêts des parties prenantes en vue de leur satisfaction pour la réalisation de projet d'infrastructure publique. Aussi, la qualité du projet, s'est imposée comme un concept omniprésent dans la documentation en management de projet, au moins depuis la fin des années 1980 (Morris, 2009) et nombreuses sont les perspectives théoriques et pratiques associées en management de projet. Toutefois, force est de constater que la qualité du projet est plus évoquée qu'effective dans la réalisation de projet, notamment des livrables aptes à améliorer la capacité de la réalisation du projet à intégrer la satisfaction des clients (Rose, 2005). Le foisonnement d'approches de la gestion de la qualité du projet révèle l'absence de consensus sur le moyen de son opérationnalisation.

Il en résulte, pour les managers de projet ambitieux d'implémenter la qualité de projet, à défaut d'une confusion entre les approches (CPM et RPM), la difficulté à définir une démarche appropriée pour un déploiement dans le cadre de la réalisation de projet. Alors que l'intérêt pour la qualité du projet n'est plus en débat et que cette dernière s'impose dans le contexte de la réalisation des projets d'infrastructures publiques, les différentes perspectives et acceptions de la gestion de la qualité du projet proposées par la littérature en management

de projet, appellent à préciser pour la recherche les ancrages théoriques privilégiés. Quelles sont les ancrages théoriques mobilisés pour l'analyse de la gestion de la qualité du projet ?

2.1.3 Assises théoriques de la recherche en management de projet

Le thème et la problématique de cette thèse dans le champ du management de projet, situent cette recherche, dans le contexte de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique. Les concepts et construits de parties prenantes, satisfaction et qualité du projet, associés à l'objet de la recherche fondent en management de projet, les champs théoriques pertinents pour l'exploration.

La présente recherche s'éclaire donc des différentes théories associées aux concepts et construits liés à son objet. Respectivement les théories de la satisfaction, des parties prenantes et de la qualité du projet. Quelles sont les théories en management de projet et de la qualité associées à ces concepts/construits ? Quels intérêts présentes ces théories pour la recherche ?

- **Théories de la satisfaction**

L'application, en management de projet, du concept de satisfaction appréhendé du point de vue des parties prenantes fonde l'intérêt des théories de la satisfaction. De nombreux auteurs suggèrent la satisfaction des parties prenantes comme le principal rationnel du management de projet (Vartiak, Williams et al, 2015 ; Basu, Davis 2014). En management, au-delà des nombreuses acceptions de la satisfaction véhiculées par la documentation, les théories d'Oliver (1980) cité par Ladhari (2005) et Kano et al (1984) cités par Ullah et Tamaki (2011) bénéficient d'un très grand intérêt. Les travaux des auteurs précédents présentent un intérêt, d'autant plus que, pour Oliver (Op.cit), la satisfaction correspond à un construit qui décrit le résultat d'une comparaison d'une performance avec un standard. C'est le résultat positif de la comparaison de la performance perçue avec un standard (attente).

La définition précédente alimente la théorie de la satisfaction selon Oliver (Op.cit.), illustré par le modèle de disconfirmation modifié. Ce dernier suggère trois scénarios possibles.

Premier cas de figure, le résultat de la comparaison de la performance avec le standard est positif. Ce cas traduit une performance supérieure aux attentes, synonyme de satisfaction. Dans le deuxième cas de figure, le résultat de la comparaison de la performance avec le standard est négatif. Dans ce cas, la performance est inférieure aux attentes et donc, synonyme d'insatisfaction. Enfin, troisième cas de figure, le résultat de la comparaison de la performance avec le standard est neutre. Ce cas correspond à une performance égale aux attentes et se traduit par l'indifférence. La disconfirmation soulignée par le modèle d'Oliver (Op.cit.) adresse l'ambiguïté liée à l'évaluation de la satisfaction, notamment l'appréciation éventuellement positive (disconfirmation positive) ou négative (disconfirmation négative) de la performance observée à la suite de la comparaison avec les standards de référence sous ou surévalués. Le phénomène de disconfirmation souligné par le modèle d'Oliver (Op.cit.), exprime respectivement, une sur ou sous-évaluation initiale du standard (attente) de performance par l'évaluateur, avec une incidence sur sa satisfaction, telle qu'un standard de performance surévalué conduira à une atténuation de la satisfaction, tandis qu'à l'inverse, un standard de performance sous-évalué induira une très grande satisfaction.

La disconfirmation selon le modèle de la satisfaction d'Oliver (Op.cit.), souligne le risque associé à la définition des standards de référence de la performance souhaitée (attentes) pour l'évaluation de la satisfaction. Le modèle d'Oliver (Op.cit) se révèle pertinent pour la présente recherche. Une réinterprétation de ce modèle à la faveur des travaux de Le Leuch (2014) à la suite de Tremblay (2006), met clairement en lumière les trois scénarii associés permettant de rendre compte de la qualité ou non-qualité à la suite d'une expérience, respectivement :

- La satisfaction ;
- L'insatisfaction ;
- La normalité

Les trois scénarii précédents découlent de la comparaison de la qualité perçue versus la qualité attendue, tels que :

- Il y'a satisfaction si la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue ;
- Il y'a insatisfaction si la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue ;
- Il y'a indifférence (normalité ou satisfaction) si la qualité perçue est égale à la qualité attendue.

Des hypothèses précédentes en rapport au paradigme de la confirmation, Oliver (1980) déduit le modèle de la satisfaction ou insatisfaction, relatif au processus d'achat. Ce dernier s'articule à partir de quatre données fondamentales dont les relations illustrées par le modèle adapté de Le Leuch (2014), déterminent la satisfaction ou l'insatisfaction, respectivement :

- L'intention d'achat ;
- L'expérience ;
- Les attitudes ;
- Les attentes

Considérant le modèle précédent de la satisfaction appliqué au contexte marketing, l'attitude renvoie à une disposition relativement durable du client à l'égard d'une offre, formée de facteurs psychologiques, sociologiques et d'expériences passées (Le Leuch, Op.cit.). Toutefois, il importe de noter que le contexte de la réalisation de projet diffère de celui du marketing. La satisfaction dans le cadre de la réalisation de projet correspond davantage à une expérience unique pour les clients, ici assimilés aux parties prenantes projet. Le modèle de satisfaction inspiré des travaux d'Oliver (1980) appelle des modifications et se réduit en contexte de réalisation du projet, à la comparaison des attentes des parties prenantes avec l'expérience de la production, l'effectivité et la plus-value des livrables du projet, ce d'autant plus que le projet constitue une réalité hybride entre le produit et le service (Geraldini et al, 2011).

Il en découle la reformulation, du modèle de la satisfaction d'Oliver (Op.cit.) de manière à l'accommoder au contexte de réalisation de projet, articulé à partir de deux données principales qui déterminent la satisfaction ou l'insatisfaction, respectivement :

- L'expérience de la réalisation du projet ;
- Les attentes des parties prenantes du projet.

De cette reformulation résulte le modèle de la satisfaction ou insatisfaction en contexte de réalisation de projet mobilisé pour cette recherche à la suite des travaux d'Oliver (1984).

Cependant, il convient de noter que le modèle de la satisfaction ainsi redéfini présente la limite d'être muet sur la nature spécifique des attentes dont dépend la satisfaction. Cette lacune fonde l'intérêt des travaux de Kano et al (1984) sur la nature des besoins dont le niveau de réponse ou non contribue à la satisfaction, d'où l'intérêt de prendre en compte la théorie des besoins proposée par ces auteurs.

- **Théorie de l'analyse des besoins**

Les travaux de Kano et al (Op.cit) cités par Ullah et Tamaki (2011) adressent la nature spécifique des besoins qui influencent la satisfaction. Ces auteurs formulent, une théorie des besoins susceptibles d'engendrer la satisfaction versus l'insatisfaction et proposent, cinq catégories de besoins pour lesquels le niveau de réponse rend compte de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Dont, le modèle de Kano et al (1984) des besoins de la satisfaction ou l'insatisfaction des clients qui en découle cité par les travaux d'Ullah et Tamaki (Op.cit.).

Le modèle Kano et al (Op.cit.) souligné constitue un cadre d'analyse pertinent pour la gestion de la satisfaction des parties prenantes projet, tandis le projet se veut un hybride de produit et de service (Gerald et al, 2011). Le modèle de KANO identifie cinq catégories de besoins considérés comme déterminants de la satisfaction ou de l'insatisfaction des clients (parties prenantes), utilisateurs ou consommateurs d'un produit ou service respectivement :

- Les besoins de bases (1) indispensables et donc non négociables. Ces derniers sont tels que leur absence (niveau nul de réponse) induit l'insatisfaction et leur présence (niveau élevé de réponse) n'influence pas la satisfaction ;
- Les besoins liés à la performance (2), dont le niveau de réponse est susceptible de générer le maximum de satisfaction ;
- Les besoins attractifs (3) susceptibles d'induire une différenciation de l'offre et donc, qui confortent la satisfaction (niveau de réponse élevé) ;
- Les besoins indifférents (4), sans influence sur la satisfaction (niveau de réponse nul ou élevé) ;
- Les besoins inversés (5) dont l'absence contribue à la satisfaction (niveau de réponse nul) et la présence induit l'insatisfaction (niveau de réponse élevé).

Considérant les différents types de besoins identifiés ci-dessus, le modèle de Kano et al (Op.cit.), à l'instar de celui d'Oliver (1980), oppose la satisfaction à l'insatisfaction autant qu'il met en évidence leur caractère non symétrique (l'absence de satisfaction n'induit pas systématiquement l'insatisfaction et vice-versa). Le modèle de KANO, tout comme celui d'Oliver (Op.cit.), identifie trois états possibles exprimés par le client (partie prenante) à l'issue d'une expérience de consommation d'une offre de service et/ou produit, respectivement la satisfaction, l'insatisfaction et l'indifférence. La satisfaction, selon qu'elle réfère à la réponse aux attentes ou aux besoins des clients ciblés, se révèle tributaire de variables objectives ou subjectives (Yi, 1991). Oliver (Op.cit.) propose une définition théorique et un modèle opérationnel de la gestion de la satisfaction, tandis que Kano et al (Op.cit.), à travers leur modèle, mettent en évidence la nature des besoins qui influencent la satisfaction et innove par l'identification de deux nouvelles catégories de besoins, respectivement les besoins neutres et les besoins inversés, tel que les besoins dits neutres sont ceux auxquels une réponse nulle ou élevée n'a aucune incidence sur la satisfaction, tandis que les besoins inversés décrivent ceux pour lesquels le niveau élevé de réponse est susceptible d'impacter négativement la satisfaction.

La théorie de la satisfaction proposée par Oliver (Op.cit) appelle à préciser les standards (attentes) de référence pour l'évaluation d'une performance en vue de la gestion de la satisfaction dans le cadre d'une expérience de consommation de produit ou service considérant le risque de disconfirmation sur la satisfaction, tandis que la théorie proposée Kano et al (Op.cit.), elle, appelle à préciser la nature spécifique des besoins à satisfaire en vue de la satisfaction à l'issue d'une expérience de consommation de service et/ou produit. Dépendamment de la théorie privilégiée des deux précédentes, la satisfaction est appréhendée à partir des attentes ou des besoins des parties prenantes considérées comme clients.

L'exigence, en management de projet, de satisfaction des parties prenantes souligne l'importance et l'intérêt desdites théories pour la recherche, notamment l'exploration des attentes ou besoins des parties prenantes susceptibles d'engendrer leur satisfaction, étant donné leur pluralité et diversité dans le cadre de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique compte tenu de leurs objectifs spécifiques (Teo et Loosemore, 2017 ; Davis, 2014). Ces différentes théories de la satisfaction, se révèlent des cadres d'analyse de rendre compte de la gestion de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet d'infrastructure publique, tandis que le management de ce type de projet implique toujours plusieurs parties prenantes. D'où l'intérêt d'une appropriation des théories des parties prenantes pour connaître des besoins et attentes de ces dernières en vue de leur satisfaction.

- **Théories des parties prenantes projet**

La gestion des parties prenantes constitue désormais un domaine de compétences clés du management de projet. Elle suggère, pour la discipline, d'identifier et catégoriser les parties prenantes clés de la réalisation de projet en vue de satisfaire à leurs attentes dans le cadre de la réalisation de projet (Usher et Witty, 2017). Des différentes acceptions proposées par la documentation, émerge en management la théorie des parties prenantes. Les travaux de Mercier (2001) et en cohérence avec la définition proposée par Freeman (Op.cit.) suggèrent

pour une entreprise donnée l'identification de huit catégories différentes de parties prenantes, toutes des entités qui présentent la particularité de pouvoir interagir avec l'entreprise considérée. Il s'agit selon cet auteur respectivement :

- Des gouvernements ;
- Des investisseurs ;
- Des groupes de pression ;
- Des fournisseurs ;
- Des clients ;
- Des employés ;
- Des associations professionnelles ;
- Des communautés locales.

De manière plus spécifique, Newcombe (1999) préconise, en management de projet, la satisfaction des attentes des parties prenantes impliquées dans la réalisation de projet. Cet intérêt porté au management des parties prenantes dans le contexte de la réalisation de projet est souligné par les travaux de nombreux auteurs, alors qu'il apparaît difficile, voire impossible, pour le management de projet de prendre en compte la totalité des parties au regard de la définition de ce construit et des catégories associées proposée par Mercier (2001).

Les travaux de Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent un cadre d'analyse en vue de la sélection des parties prenantes à prendre en compte par le management de projet. Notamment, une classification qualitative des parties prenantes, sur la base de trois critères :

- Le pouvoir dont disposent les parties prenantes ;
- La légitimité associée aux parties prenantes ;
- L'urgence associée aux parties prenantes.

La prise en compte cumulative de ces trois critères permet d'identifier les parties prenantes dites « clefs », soit, les parties prenantes à considérer dans l'environnement du projet.

Toutefois, en management de projet, Newcombe (1999) distingue, dans l'environnement du projet, les parties prenantes internes du projet (*shareholders*) des parties prenantes externes du projet (*stakeholders*). Cet auteur souligne l'importance de l'identification des parties prenantes et note qu'être sensible et réactif aux attentes de ces dernières est une compétence que doivent développer les managers des projets de construction au XXI^e siècle. Dans cette perspective, l'auteur précédent suggère, pour le management des parties prenantes en vue de la satisfaction des attentes des parties prenantes, une cartographie des parties prenantes par l'exploitation deux matrices, respectivement la matrice de cartographie du pouvoir et la prédictibilité des parties prenantes et la matrice de cartographie du pouvoir et des intérêts des parties. La matrice pouvoir et prédictibilité proposée par Newcombe (Op.cit.), sur la base du pouvoir détenu par les parties prenantes et la prédictibilité des actions de ces dernières, identifie quatre catégories de parties prenantes et les possibilités d'actions pour le management de projet :

- Première catégorie : dispose d'un faible pouvoir et présente une forte prédictibilité, par conséquent pose peu de problèmes ;
- Deuxième catégorie : dispose d'un faible pouvoir et présente une faible prédictibilité, est par conséquent imprédictible et gérable ;
- Troisième catégorie : dispose d'un fort pouvoir et présente une forte prédictibilité, est par conséquent puissante et prédictible ;
- Quatrième catégorie : dispose d'un fort pouvoir et d'une faible prédictibilité, par conséquent constitue un grand danger ou une opportunité.

Proposée par l'auteur précédent, la matrice pouvoir-intérêt sur la base du pouvoir détenu par les parties prenantes et leur niveau d'intérêt pour le projet identifie quatre recommandations vis-à-vis des parties prenantes pour le management de projet :

- Première recommandation : un effort minimal du management projet pour les parties prenantes disposant d'un faible pouvoir et un niveau faible d'intérêt pour le projet ;

- Deuxième recommandation : tenir informées par le management projet les parties prenantes disposant d'un faible pouvoir et un niveau élevé d'intérêt pour le projet ;
- Troisième recommandation : satisfaire par le management projet les parties prenantes disposant d'un pouvoir fort et un niveau faible d'intérêt pour le projet ;
- Quatrième recommandation : acteurs clefs pour le management projet, les parties prenantes disposant d'un pouvoir fort et un niveau fort d'intérêt pour le projet.

Des travaux de Mitchell et al (1997) et Newcombe (1999), découlent, dans le cadre d'une opérationnalisation de la théorie des parties prenantes en management de projet, des critères pour la sélection, la catégorisation et la gestion des parties prenantes projet. Ces perspectives sont d'autant plus nécessaires que la réalisation de projet en tant qu'organisation temporaire (Sydow et Braun, 2018; Tyssen et al, 2013; Turner et Mu, 2003; Hällgren, 1996; Packendorff, 1995) implique, en partie ou en totalité, plusieurs catégories des parties prenantes dans l'environnement du projet. Ireland (1992) identifie, en management de projet, neuf catégories de clients considérés comme parties prenantes (Newcombe, Op.cit.). La littérature en management de projet suggère plusieurs taxonomies des parties prenantes projet (Amirhossein et al, 2011 à la suite de Briner, 1997 ; Terje Karlsen, 2002 ; Mallack et al 1991), tels que par parties prenantes Terje Karlsen (2002) identifient :

- Les clients ;
- Les institutions financières ;
- Les utilisateurs finaux ;
- Les concurrents ;
- Les médias ;
- Les autorités publiques ;
- Les fournisseurs ou prestataires de services ;
- L'organisation hiérarchique ;
- Les compagnies d'assurances ;
- Les associations des travailleurs ;

- Les tierces parties ;
- Les consultants ou conseillers ;
- Les organismes de contrôles.

A la faveur de travaux plus récents Amirhossein et al, 2011 à la suite de Briner, 1997 par rapport au manager de projet et membres de l'équipe projet, regroupent en six catégories les parties prenantes projet. Respectivement :

- Les clients de l'entreprise ;
- Les sponsors du projet ;
- Les utilisateurs finaux des livrables du projet ;
- Les membres des équipes externes, les fournisseurs et prestataires de services ;
- Les communautés et groupes indépendants externes concernés ;
- Les membres invisibles des équipes qui collaborent au succès du projet.

Indépendamment des critères privilégiés et des auteurs considérés en management de projet, l'identification des parties prenantes projet, appelle désormais une approche inclusive de ces dernières. Cet exercice sert de cadre de référence théorique pour l'analyse de l'implication et la gestion des parties prenantes en vue de leur satisfaction par la qualité du projet. Les parties prenantes externes appellent tout autant que leurs homologues internes une prise en compte pour la gestion de la qualité du projet, tandis que les communautés locales autant que les groupes externes concernés participent de ces parties prenantes externes à satisfaire d'où l'intérêt de la mobilisation des théories des parties prenantes et de gestion de la qualité du projet dans le cadre de la présente recherche.

- **Théories et modèles de la gestion de la qualité du projet**

La documentation en management de projet propose plusieurs théories de la qualité du projet dépendamment des approches CPM et RPM privilégiées des différents modèles.

Les théories et modèles de gestion de la qualité du projet, à la suite des travaux de Westerveld (2003); Geraldi et al, Amirhossein et al (2011) et Basu (2014), sont examinées dans la suite.

- **Modèle PEM de Westerveld (2003)**

Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) développé pour le management de la qualité dans les organisations est à la base de la formulation du modèle PEM (*Project Excellence Management*) appliqué en management de projet de projet à la gestion de la qualité du projet.

Le modèle PEM d'excellence de projet proposé par Westerveld (2003) appliqué au management de projet découle de l'EFQM et de ce fait est ancré dans le paradigme de la gestion de la qualité du projet. Le PEM présente l'originalité de concilier, dans le cadre du management de projet, les critères et facteurs traditionnels de succès de projet pour adresser en management de projet, la gestion de la qualité du projet suivant deux perspectives, respectivement une première étroite et une seconde large, à partir de deux dimensions : l'organisation et les résultats. Considérant la configuration du PEM, la perspective étroite de la gestion de la qualité du projet adresse l'approche CPM orientée conformité des résultats du projet aux délais, coûts et spécifications eu égard à la programmation, au budget, à l'organisation, aux risques et spécifications. Ce étant donné le leadership et l'équipe qui met en œuvre la politique et stratégie, le management des parties prenantes, les ressources et les contrats.

La perspective large du PEM intègre l'ensemble des dimensions de la perspective étroite et au-delà de cette dernière, s'assimile à l'approche RPM orientée satisfaction des clients et autres parties prenantes. Notamment, l'équipe projet, les partenaires contractuels, les utilisateurs. Le modèle PEM a servi de base théorique au développement de plusieurs autres modèles de management de projet orienté qualité du projet.

Les modèles PMPA (*Project Management Performance Assess*) par Bryde (2003) et PMPAC (*Project Management Performance Assessment for Construction*) de Din et al (2011). Le management de projet appréhendé sous la perspective holistique du modèle PEM suggère un système de management ouvert sur son environnement et donc, toutes les parties prenantes auxquelles il convient de répondre de manière satisfaisante (Davis, 2015, 2014 ; Shendar et al 1997 ; Amirhossein et al, 2011).

Toutefois, le PEM souligne des processus mais ne spécifie pas les pratiques de gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes. Les travaux de Geraldi et al (2011), s'inscrivant dans la dynamique RPM proposent des développements un peu plus élaborés de la gestion de la qualité du projet comme moyen de répondre aux attentes des parties prenantes.

- **Modèle de Geraldi et al (2011)**

Pour ces auteurs, le projet constitue une réalité hybride entre le produit et le service. Il implique la concrétisation d'une idée intangible dans la réalité. La qualité du projet se révèle un processus d'expérience client offrant une perspective appropriée d'analyse de la satisfaction de ce dernier. Geraldi et al (2011) identifient deux processus majeurs qui structurent la qualité du projet à partir d'un ensemble d'attributs. D'une part, l'exploration comme premier processus. Celle-ci a pour données d'entrée l'engagement pour la qualité, le renforcement des capacités et activités, l'intégration, l'adaptabilité, lesquelles conduisent aux données de sortie, dont la valeur ajoutée. D'autre part, l'exploitation comme second processus, avec pour données d'entrée la complétude, la clarté et activité la conformité conduisant aux données de sorties, une réponse adéquate aux attentes. Geraldi et al (Op.cit) notent que la pratique courante de la gestion de la qualité du projet demeure très portée sur le processus d'exploitation, tandis qu'envisager la qualité du projet requiert d'y associer l'exploration.

Considérant la pratique courante soulignée par les auteurs précédents, ces derniers recommandent la sensibilisation des gestionnaires de projet aux attributs de la qualité en vue

de la qualité du projet. À l'instar du PEM, le modèle qualité du projet proposé par Geraldi et al (Op.cit.) identifie deux dimensions majeures à la qualité du projet, autant qu'il attribue à la qualité du projet des résultats tangibles et intangibles, objectifs et subjectifs. Cependant, le modèle de Geraldi et al (Op.cit) ne précise pas la nature des parties prenantes pour lesquelles il recommande de répondre aux attentes. Amirhossein et al (2011), à cet égard, fondent la gestion de la qualité du projet en management de projet sur l'implication des parties prenantes clairement identifiées.

- **Modèle d'Amirhossein et al (2011)**

Amirhossein et al (2011) s'inspirent du modèle qualité du projet proposé par Bubshait (1992) dans une perspective CPM pour formuler leur modèle de la gestion de la qualité du projet. Ces auteurs substituent, dans le modèle de référence, le propriétaire du projet, seule partie prenante considérée par Bubshait (Op.cit.), par l'ensemble des parties prenantes du projet. Ils en déduisent un modèle nouveau de la qualité du projet orienté RPM. Le nouveau modèle ainsi proposé par Amirhossein et al (Op.cit.) postule l'implication de toutes les parties prenantes appréhendées dans une perspective inclusive pour la gestion de la qualité du projet. Ces auteurs identifient les processus de la gestion de la qualité du projet indispensable pour la satisfaction des parties prenantes dans l'industrie de la construction.

Le modèle de qualité de projet d'Amirhossein et al (Op.cit.) cible deux objectifs : donner du sens au succès de projet entendu comme la satisfaction de toutes les parties prenantes et apprivoiser les différentes perspectives du succès de projet à l'aune de la diversité des attentes des parties prenantes. Il en résulte l'originalité de ce modèle par rapport au modèle PEM et au modèle de Geraldi et al (2011). Cependant, comme les précédents, le modèle proposé par Amirhossein et al (Op.cit.) suggère des résultats à la gestion de la qualité du projet. Le modèle identifie les processus de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction globale et demeure néanmoins peu prolixe sur les modalités d'implication desdites parties prenantes. Basu (2014) répond à cette préoccupation dans le cadre de la gestion de la qualité de projet à

partir d'un modèle qui précise quelques modalités de gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes, d'où l'intérêt associé.

- **Modèle de Basu (2014)**

Selon Basu (2014), le management de projet par la qualité du projet définit la réponse aux exigences des clients, garantie par trois dimensions :

- La qualité du produit ;
- La qualité du management des processus ;
- La qualité de l'organisation.

D'où le modèle qualité du projet proposé par cet auteur, articulé en trois dimensions clairement identifiées tels que, la qualité du produit, adresse les spécifications à la conception ; la qualité du management des processus associés à la conformité des livrables aux spécifications ; et la qualité de l'organisation qui réfère au leadership, aux compétences et à la communication. Basu (Op.cit.) propose une configuration nouvelle du « triangle de fer », projet articulé sur la gestion de la qualité du projet.

Considérant, l'objet de la présente recherche, celle-ci privilégiée un ancrage théorique RPM de la gestion de la qualité du projet, lequel préconise une prise en compte des parties prenantes interne et externe ciblées.

2.2 Ancrage théorique de la recherche

Cet exercice sur la base des concepts/construits clefs, théories et modèles associés en management de projet, poursuit une finalité bien identifiée. Notamment, définir considérant les éléments précédents le modèle et cadre conceptuel mobilisés pour l'exploration de l'objet de la recherche. Ce à partir de nombreux travaux précédents qui appliqués dans le champ du management de projet et la qualité, suggèrent la qualité du projet comme cadre théorique applicable à la gestion de la satisfaction des parties prenantes (Zulu et Brown, 2012), dont la

prise en compte de leurs attentes et besoins dans le cadre de la réalisation de projet. Soit une relation entre la qualité et la satisfaction (Sureschandar et al, 2002 cités par Ladhari, 2005; Drew et Bolton, 1994; Teas, 1993; Cronin et Taylor, 1992; Drew, 1991; Bitner, 1990; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988). Basu (2014) mobilise la satisfaction des parties prenantes à travers l'analyse de l'échec de plusieurs projets d'infrastructures publiques au Royaume-Uni pour rendre compte de la qualité du projet, d'où l'intérêt pour la recherche, des théories et modèles de gestion de la qualité du projet, pour la formulation du modèle conceptuel de la recherche.

2.2.1 Structure théorique de la gestion de la qualité du projet

Considérant, les assises théoriques identifiées pour la recherche dont sur la base des concepts/construits clefs de la recherche, les modèles de gestion de la qualité du projet à la suite des travaux de Westerveld (2003); Geraldi et al, Amirhossein et al (2011) et Basu (2014), il se dégage structure théorique de la recherche.

○ Articulation théorique de la recherche

Les différentes théories de la gestion de la qualité du projet, dont les modèles associés ci-dessus adressent la satisfaction des parties prenantes en management de projet appréhendé sous différentes perspectives. Elles suggèrent, pour la gestion de la qualité du projet, en management de projets en général et particulièrement dans le contexte d'un projet d'infrastructure publique, la prise en compte de la diversité des parties prenantes (internes et externes). Considérant la problématique de la recherche, les théories et modèles associés aux concepts/construits de satisfaction, parties prenantes et de gestion de la qualité du projet, se dégage la structure théorique de la recherche articulée sur trois axes illustrés à la figure 3 ci-après.



Source : Nos travaux

Figure 3 : Structure théorique de la recherche

La structure théorique de la recherche ci-dessus illustrée souligne dans le cadre de la gestion de la qualité du projet, l'interdépendance entre les concepts/construits clefs et théories associées en management de projet. Cette structure théorique met en relation trois familles de théories, respectivement :

- Les théories des parties prenantes : pour la recherche, les théories des parties prenantes suggèrent pour la gestion de la qualité du projet, la prise des différentes parties prenantes dont, les parties prenantes internes et externes ;
- Les théories de gestion de la qualité du projet : ces dernières dans le cadre de la recherche, renvoient aux différents processus recommandés par les modèles identifiés de gestion de la qualité du projet ;
- Les théories de la satisfaction : elles adressent pour la recherche, les modalités d'évaluation de la gestion de la qualité du projet étant donné les modèles de gestion de la qualité du projet considérés.

La structure théorique de la recherche, illustrée à la figure 15 ci-dessus est exploité pour l'élaboration du modèle et cadre conceptuel, lesquels précisent l'ancrage théorique de la recherche.

2.2.2 Cadre conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel de la recherche correspond au support théorique mobilisé pour l'opérationnalisation de la recherche, notamment la structure théorique de la recherche et sa configuration, dont les relations entre les théories et les concepts clefs mobilisés. Considérant ces assises théoriques de la recherche illustrées à la figure 13, le modèle conceptuel de la recherche découle de l'exploitation, dans le cadre d'une synthèse qui participe de la dynamique RPM, de différents modèles de gestion de la qualité du projet en management de projet, soit une synthèse des modèles ci-dessus de gestion de la qualité du projet qui épouse la même structuration théorique et conceptuelle.

- **Structuration théorique du modèle de recherche**

En management de projet, ainsi que souligné plus haut, la gestion de la qualité du projet est considérée par de nombreux auteurs comme un vecteur de la satisfaction des parties prenantes ciblées. Considérant la perspective de qualité du projet proposée par les différents modèles examinés à la lumière de la documentation à la section précédente, respectivement les modèles PEM de Westerveld (2003), de Geraldi et al (2011), d'Amirhossein et al (2011) et de Basu (2014), ces derniers suggèrent des approches singulières de gestion de la qualité du projet par le management de projet en vue de la satisfaction des parties prenantes considérées. Une synthèse des perspectives (pratiques, processus, orientations) associées à chacun de ces modèles est présentée au tableau 2 ci-après, en vue d'une lecture comparée.

Tableau 2 : Synthèse modèles RPM mobilisés de la qualité de projet

Modèles de qualité de projet orientés RPM	Pratiques de gestion de la qualité du projet	Contenus des pratiques de gestion de la qualité du projet	Critères d'évaluation de la qualité de projet
Amirhossein et al (2011)	Management des parties prenantes projet	Implication dans la planification	Satisfaction des parties prenantes
		Implication dans la conception	
		Implication dans l'exécution	
Westerveld (2003)	Pratiques de management de projet	Leadership et équipe Politique et stratégie Management des parties prenantes Ressources Contrats	Intérêts pour les parties prenantes
		Engagement pour la qualité Renforcement des capacités	Valeur ajoutée produite
Geraldi et al (2011)	Pratiques de management de projet	Intégration	Réponses aux Exigences
		Adaptabilité	
		Complétude et clarté	
Basu (2014)	Évaluation du management de projet	Conformité	Spécifications livrables Conformité des processus Culture durable organisationnelle
		Qualité de la conception	
		Qualité des processus	
		Qualité de l'organisation	

Source : Nos travaux inspirés des auteurs cités

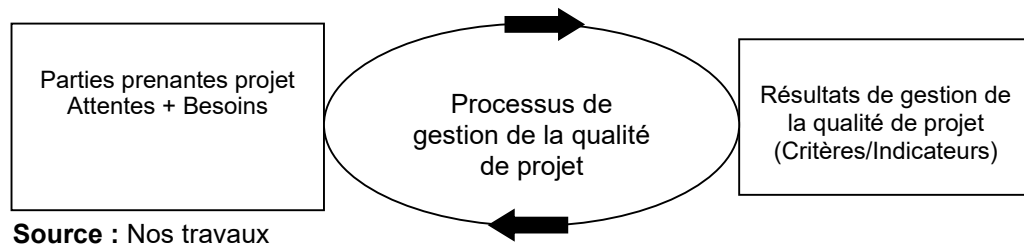
Fort de la synthèse des modèles de gestion de la qualité du projet présentée par le tableau 2 ci-dessus, il convient, pour la présente recherche, en prélude à la réalisation de la phase empirique, de préciser le modèle théorique privilégié pour orienter et structurer la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de la recherche. Ce, compte tenu du problème de recherche, la problématique identifiée et la question centrale de recherche, alors que de tous les modèles de gestion de la qualité du projet décrits précédemment, trois constats s'imposent :

- Aucun des modèles de gestion de la qualité du projet examinés ne convient en l'état à la recherche envisagée ;
- Tous les modèles de gestion de la qualité de projet examinés présentent, par leur structure et configuration conceptuelle, des intérêts pour la recherche ;
- Les différents modèles de gestion de la qualité du projet examinés sont complémentaires pour une approche holistique de la satisfaction des parties prenantes par la qualité du projet.

Au-delà des limites soulignées par les constats précédents, les modèles de gestion de la qualité du projet proposés par les travaux soulignés (Basu, 2014 ; Amirhossein et al, 2011 ; Westerveld, 2003 ; Geraldi et al, 2011) apportent un éclairage sur les processus et activités de gestion de la qualité du projet. La synthèse desdits modèles suggère les processus clefs, sous-processus clefs et critères clefs d'évaluation de la qualité du projet, d'où le modèle global de gestion de la qualité du projet qui s'alimente de la complémentarité des différents modèles associés, de telle sorte qu'émerge une approche inclusive et holistique de type RPM de la gestion de la qualité du projet et la configuration structurelle du modèle conceptuel de gestion de la qualité du projet mobilisé pour la recherche.

- **Structure conceptuelle de la gestion de la qualité du projet**

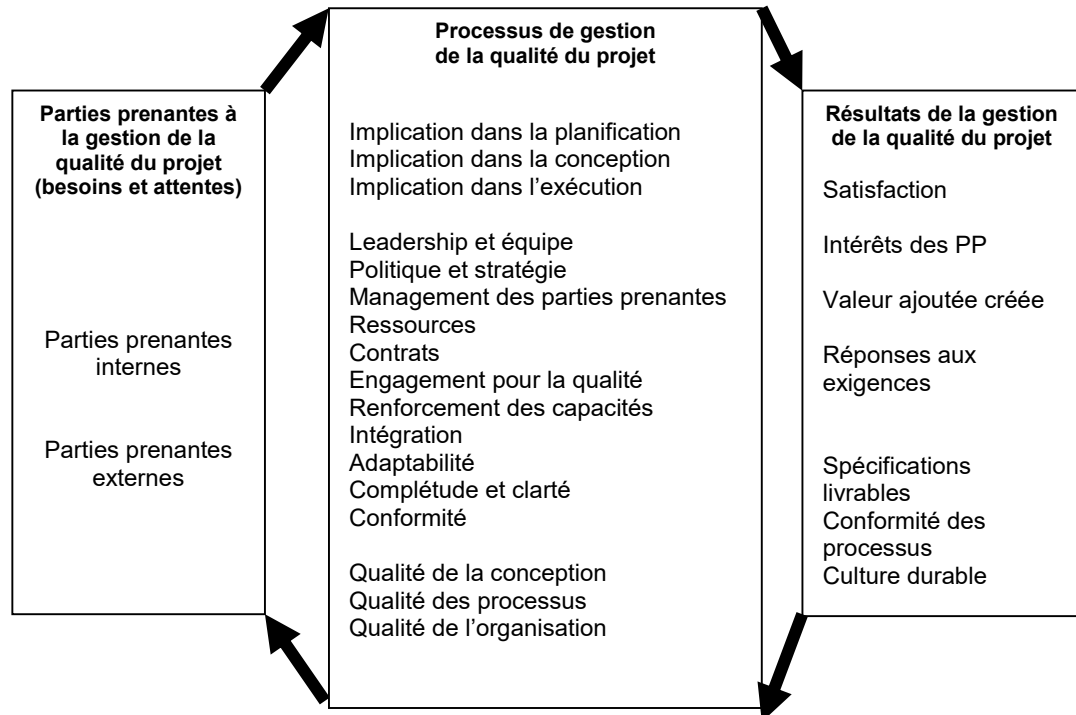
La structure conceptuelle de la gestion de la qualité du projet mobilisée pour la recherche est inspirée du tableau 2 ci-dessus. Cette dernière s'ancre dans les théories de la satisfaction inspirée des travaux d'Oliver (Op.cit) et Kano et la (Op.cit) à la suite d'Ullah et Tamaki (2011), et des parties prenantes projet à la suite des travaux de Freeman (1984) appliqués au management de projet par Mitchell et al (1997). Pour la présente recherche, la gestion de la qualité du projet se veut un cadre théorique qui concilie les pratiques du management de projet avec les attentes et besoins des parties prenantes, traduit par des résultats jugés satisfaisants du projet sur la base de critères de clairement identifiés, d'où la structure théorique du modèle conceptuel mobilisé pour la recherche illustrée par la figure 4 ci-après.



Source : Nos travaux

Figure 4 : Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel de recherche ci-dessus sert de base à l'élaboration du cadre conceptuel, mobilisé pour le déploiement de la phase empirique de la recherche, dont la collecte, l'analyse et l'interprétation des données en vue des résultats et conclusions de la recherche. Il en découle, pour la présente recherche, le cadre conceptuel holistique de gestion de la qualité du projet illustré à la figure 5 ci-après.



Source : Nos travaux

Figure 5 : Cadre conceptuel mobilisé de la gestion de la qualité du projet

Le cadre conceptuel de gestion de la qualité du projet ci-dessus, met en lumière la nature des parties prenantes à considérer dans le cadre de la réalisation de projet, les processus de gestion de la qualité du projet à déployer, dont leurs activités et types, et enfin, les résultats de la qualité du projet, notamment les principaux changements à prendre en compte pour rendre compte de la qualité du projet. La configuration du cadre conceptuel mobilisé, notamment les processus de gestion de la qualité du projet associés, orientent sur la nature des propositions de recherche.

2.3 Formulation des propositions de recherche

Illustré à la figure 17 ci-dessus, le cadre conceptuel mobilisé pour la recherche met en évidence une approche globale (holistique) de gestion de la qualité du projet. Cette dernière est articulée autour d'un ensemble de composantes opérationnelles qui suggèrent des relations fonctionnelles entre les parties prenantes, les processus et les résultats d'évaluation pour rendre compte de la qualité du projet. Ces différentes composantes en relations et leurs modalités (2.3.1), orientent sur la nature des propositions de recherche (2.3.2).

2.3.1 Description des composantes du cadre conceptuel

La structure et la configuration du cadre conceptuel de la recherche mettent en évidence trois composantes, respectivement les parties prenantes projet, les processus de gestion de la qualité de projet et les résultats de la gestion de la qualité de projet. Aussi, convient-il de décrire chacune de ces composantes pour la recherche.

- Parties prenantes et gestion de la qualité du projet

Dans le cadre conceptuel de la recherche, les parties prenantes correspondent aux entités impactées par la réalisation du projet, notamment les acteurs internes du projet et principalement les populations bénéficiaires du PGES et du PASEM. La gestion de la qualité du projet suppose donc de prendre en considération ces deux catégories de parties prenantes. Ces différentes catégories de parties prenantes sont interpellées dans le cadre de la gestion de la qualité du projet par différents processus associés aux pratiques de gestion de la qualité du projet et leurs modalités opérationnelles.

- Pratiques de gestion de la qualité du projet

Elles constituent la deuxième famille de composantes du cadre conceptuel de la recherche et renvoient à l'ensemble des activités, mobilisées pour la gestion de la qualité du projet, appréhendée à partir du modèle holistique découlant de la synthèse des modèles de gestion de la qualité du projet présenté par la recherche. Soit, quinze (15) modalités opérationnelles, susceptibles d'être regroupés en processus :

- L'implication dans la planification ;
- L'implication dans la conception ;
- L'implication dans l'exécution ;
- Le leadership et l'équipe ;
- La politique et la stratégie ;
- Le management des parties prenantes ;
- Les ressources, les contrats ;
- L'engagement pour la qualité ;
- Le renforcement des capacités ;
- L'intégration ;
- L'adaptabilité ;
- La complétude et la clarté ;
- La conformité ;
- La qualité de la conception ;
- La qualité des processus ;
- La qualité de l'organisation.

Le déploiement de ces activités dans le cadre de la gestion de la qualité du projet, à la lumière du cadre conceptuel de la recherche, doit conduire à des résultats de la qualité du projet appréciés à l'aune d'un ensemble de critères. Ces derniers constituent la troisième et dernière famille des composantes du cadre conceptuel de la recherche.

- **Résultats de la qualité du projet**

Les résultats de la qualité du projet sont des changements descriptibles qui rendent compte de la qualité du projet du point de vue des parties prenantes considérées. Dépendamment des processus ou activités considérés, les résultats identifiés décrivent la nature des changements attendus pour une qualité du projet :

- La satisfaction des parties prenantes, dont le niveau de conformité aux attentes et intérêts de ces dernières des résultats des processus de gestion du projet ;
- L'intérêt des parties prenantes, soit la prise en compte de leurs préoccupations relatives à leur bien-être dans le cadre des processus de gestion du projet ;
- La valeur ajoutée créée correspondant à la plus-value apportée par les processus de gestion du projet, dont la réalisation des livrables, à l'amélioration des conditions de vie des parties prenantes considérées ;
- Les réponses aux attentes des parties prenantes, dont la production des livrables conformes à leurs attentes ;
- Les spécifications des livrables, dont leur adéquation aux attentes des parties prenantes ;
- La conformité des processus et la culture durable qui adressent le respect des cahiers de charges et la promotion d'une intégration durable des livrables du projet dans son environnement.

Le cadre conceptuel de la recherche perçu comme un macro-processus, ce dernier suppose, pour le management de projet, des relations entre les différentes composantes dans le cadre de la gestion de la qualité du projet.

Il convient dès lors de préciser, dans le cadre de la présente recherche, la nature des relations entre les différentes dimensions des composantes du cadre conceptuel de la recherche illustré ci-dessus à la figure 5 et d'en dégager les propositions de recherche.

2.3.2 Propositions de recherche

Elles découlent du cadre conceptuel de la recherche appliqué à la gestion de la qualité du projet dans une perspective holistique, eu égard aux interactions des différentes composantes à partir desquelles sont élaborées les propositions de recherche. Le tableau 3 présente pour la recherche, les principales composantes de gestion de la qualité de projet étant donné le cadre conceptuel mobilisé.

Tableau 3 : Pratiques de la gestion de la qualité du projet

Gestion de la qualité du projet	Pratiques de gestion de la qualité de projet	Critères d'évaluation des résultats de la gestion de la qualité du projet
Parties prenantes projet	Implication dans la planification Implication dans la conception Implication dans l'exécution	Satisfaction
Parties prenantes internes et parties prenantes externes	Leadership et équipe Politique et stratégie Management des parties prenantes Ressources Contrats	Intérêts des parties prenantes
	Engagement pour la qualité Renforcement des capacités Intégration Adaptabilité Complétude et clarté	Valeur ajoutée créée Réponses aux exigences
	Qualité de la conception Qualité des processus Qualité de l'organisation	Spécifications livrables Conformité des processus Culture durable

Source : Nos travaux inspirés des auteurs cités

La lecture du tableau 3 ci-dessus suggère les relations fonctionnelles, dans le cadre de la gestion de la qualité du projet, entre les différentes modalités opérationnelles de la gestion de la qualité du projet découlant du cadre conceptuel de la recherche. Suivant ce dernier, l'implication des parties prenantes internes et externes dans la conception, la planification devraient conduire à la satisfaction.

Considérant la logique précédente, le leadership et l'esprit d'équipe, la politique et la stratégie projet, le management des parties prenantes, les ressources et les contrats devraient permettre de préserver les intérêts des parties prenantes, tandis que l'engagement pour la qualité, le renforcement des capacités, l'intégration, l'adaptabilité, la complétude et la clarté vis-à-vis des parties prenantes internes et externes devraient contribuer à créer de la valeur ajoutée pour ces dernières et par conséquent, induire des réponses adaptées à leurs

exigences. Enfin, la qualité de la conception, des processus et de l'organisation devraient conduire à la clarification des spécifications des livrables, la conformité des processus et l'émergence d'une culture durable.

L'évaluation de la gestion de la qualité du projet s'appréhende à partir de la satisfaction des parties prenantes, traduite par la prise en compte de leurs intérêts, la création de valeur ajoutée, les réponses aux exigences, la spécification des livrables, la conformité des processus et une culture durable. Du tableau précédent, il ressort les modalités opérationnelles de la gestion de la qualité de projet, regroupées en quatre grandes catégories de pratiques telles que leurs résultats s'appréhendent par les critères de l'évaluation de la qualité du projet identifiés ci-dessus. Pour la recherche objet de cette thèse, les pratiques de gestion de la qualité de projet sont assimilées aux approches *hard* et *soft* du management de projet ainsi que suggérées par de nombreux auteurs (Siriram, 2017; Pollack, 2009; Pollack, Cicmil et al 2007; Crawford et Pollack, 2004). Respectivement, sur la base des modalités opérationnelles de la gestion de la qualité du projet aux prises avec les intérêts des parties prenantes identifiées ci-dessus par le cadre conceptuel de la recherche, notamment le leadership, l'équipe, la politique, la stratégie, le management des parties prenantes, les ressources et les contrats.

La recherche objet de cette thèse regroupe au sein du cadre conceptuel mobilisé, les approches *hard* et *soft* suggérées en management de projet, les modalités opérationnelles de la gestion de la qualité du projet, qui d'une part conduisent à des résultats tangibles et concrets à l'issue de la réalisation du projet, dits *hard* et d'autre part, à des résultats intangibles et abstraits du management de projet à l'issue de la réalisation du projet dits *soft* (Siriram, 2017 ; Pollack, 2009 ; Pollack, Cicmil et al, 2007 ; Crawford et Pollack, 2004). Ce regroupement des modalités opérationnelles de certaines composantes du cadre conceptuel de la recherche, en *hard* et *soft* désignant les pratiques de management de projet associées à la gestion de la qualité du projet, est illustré au tableau 4 ci-après. Ce dernier suggère une reconfiguration

interne de la structure opérationnelle du cadre conceptuel mobilisé pour le déploiement empirique de la recherche.

Tableau 4 : Composantes du cadre conceptuel de la recherche

Gestion de la qualité du projet	Pratiques de gestion de la qualité de projet	Critères d'évaluation des résultats de la gestion de la qualité du projet
Parties prenantes projet	Implication dans la planification Implication dans la conception Implication dans l'exécution	Satisfaction
Parties prenantes internes et parties prenantes externes	Approches opérationnelles de management de projet	Intérêts des parties prenantes
	Engagement pour la qualité Renforcement des capacités Intégration Adaptabilité Complétude et clarté	Valeur ajoutée créée Réponses aux exigences
	Qualité de la conception Qualité des processus Qualité de l'organisation	Spécifications livrables Conformité des processus Culture durable

Source : Nos travaux inspirés des auteurs cités

La structuration opérationnelle du cadre conceptuel de la recherche illustrée au tableau 4 ci-dessus suggère, en vue de la phase empirique pour la collecte et l'analyse des données de la recherche, les propositions de recherche ci-après présentées au tableau 5.

Tableau 5 : Nature et structure des propositions de recherche

Propositions de recherche	Nature des propositions	Pratiques des propositions de recherche pour la gestion de la qualité du projet
P1	Implication des parties prenantes pour la qualité du projet	Implication dans la conception Implication dans la planification Implication dans l'exécution
P2	Approches opérationnelles de management de projet (hard/soft)	Leadership et équipe Politique et stratégie Management des parties prenantes Ressources Contrats
P3	Caractéristiques du management de la qualité du projet	Engagement pour la qualité Renforcement des capacités Intégration Adaptabilité Complétude et clarté Conformité
P4	Qualité des processus de management de projet	Qualité de la conception Qualité des processus Qualité d'organisation

P5	Évaluation de la gestion de la qualité du projet	Satisfaction des parties prenantes
		Intérêts des parties prenantes
		Valeur ajoutée pour parties prenantes
		Réponses aux exigences
		Spécifications des livrables
		Conformité des processus
		Culture organisationnelle durable

Source : Nos travaux

La recherche objet de cette thèse, ancrée en management de projet dans le champ des approches RPM et orientée par l'objet, les questions, les objectifs, les résultats attendus et enjeux de la recherche, sur la base de justifications théoriques, s'articule autour cinq propositions de recherche découlant du tableau 5 ci-dessus. Ces propositions sont mobilisées pour explorer, dans le cadre de la présente recherche, la satisfaction des parties prenantes par la gestion de la qualité du projet, respectivement :

- P1 : l'implication des parties prenantes ;
- P2 : les approches opérationnelles de management de projet (*hard-soft*) ;
- P3 : les caractéristiques du management de projet ;
- P4 : la qualité des processus du management de projet ;
- P5 : l'évaluation de la gestion de la qualité du projet.

Ce chapitre II, à la suite du précédent, poursuit et achève la conceptualisation de la recherche. Il s'éclaire des orientations de la recherche au chapitre I et adresse dans le cadre d'une revue de la littérature, les concepts clefs de la recherche pour lesquels il souligne les acceptions et définitions mobilisées pour la recherche. Cet exercice conduit à la mise en relation des différents concepts clefs de la recherche et l'identification de leurs ancrages théoriques, lesquels permettent d'identifier en management et en management de projet, les théories pertinentes et modèles associés. La mobilisation de ces théories au regard des questions de recherche permet l'élaboration du cadre conceptuel servant d'ancrage théorique à la recherche. Considérant l'orientation de la recherche à la lumière de son objet, appréhendé à l'aune de la question principale de recherche, cinq propositions de recherche sont déduites du cadre conceptuel de la recherche. Ces propositions précisent les orientations du

déroulement de la recherche, notamment les phases méthodologique, empirique et analytique de la recherche. Ce chapitre II se referme donc par les propositions mobilisées pour la recherche, tandis que le déroulement de cette dernière appelle la mobilisation d'une méthodologie et un cadre opérationnel aux prises avec l'objet de recherche, lesquels alimentent les développements proposés dans le cadre chapitre III suivant.

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE ET CADRE OPERATIONNEL DE LA RECHERCHE

Ce troisième chapitre, à la suite du chapitre II ayant débouché sur la formulation du cadre conceptuel de la recherche, éclaire le lecteur sur les principes et le cadre d'accueil et de déroulement de la recherche. Ce chapitre présente la méthodologie retenue et le cadre opérationnel mobilisé pour la recherche. Alors que la présente thèse, au regard de ses objectifs et des résultats attendus, ambitionne de produire des connaissances nouvelles sur la contribution de la gestion qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique, dans le but ultime de contribuer à l'enrichissement du corpus de connaissances en management de projet afin d'éclairer la pratique professionnelle. Aux fins précédentes, ce chapitre III procède d'une description détaillée du cheminement mobilisé en vue des résultats et conclusions de la recherche. Cet exercice s'impose à la présente thèse en autant qu'il permet de préciser les principes qui président au déroulement de la recherche, de démontrer l'intérêt de ces derniers et justifier leur adéquation avec l'objet, les objectifs et les résultats attendus de la recherche. Ces différentes contraintes fondent la structure du présent chapitre articulé en trois grandes parties, dont le devis de la recherche (3.1), qui clarifie le positionnement épistémologique de la recherche ; la stratégie de recherche dont les populations ciblées ; les procédures d'accès au réel ; les données, traitements et analyses appliqués par la recherche. La seconde partie, consacrée au cadre opérationnel de la recherche propose une présentation du terrain de recherche (3.2). La troisième et dernière partie du chapitre III adresse la scientificité de la recherche, à partir des critères de validité interne, externe et fiabilité de la recherche (3.3). La structuration précédente permet de répondre à trois préoccupations essentielles à portée épistémologique, la nature, le processus et la valeur potentielle des résultats de la recherche. D'où la première interrogation : comment s'articule la recherche objet de cette thèse ?

3.1 Devis de la recherche

Par devis de recherche, il faut entendre la manière de procéder pour réaliser la recherche (Fortin et Gagnon, 2016). La présentation du devis de recherche épouse le modèle de l'oignon de la recherche (Saunders et al., 2009). Considérant ce dernier, cet exercice appelle à préciser le positionnement épistémologique de la recherche et par conséquent la nature et la posture de la recherche (3.1.1), la stratégie de recherche donc la population cible et les procédures d'accès au réel (3.1.2), les données à collecter et leurs exploitation (3.1.3).

3.1.1 Nature et posture de la recherche

Selon Morris (2010), la gestion est contextuelle et se déploie non pas dans un environnement naturel, mais social. Aussi, en management de projet, discipline au sein des sciences de gestion, il y a des objets à clarifier qui ne peuvent en aucun cas être abordés dans une perspective positiviste. Cette assertion suggère l'importance, pour la recherche en sciences de gestion, de tenir compte du paradigme à privilégier et par conséquent, l'intérêt pour cette recherche de préciser la nature de la posture privilégiée de manière à clarifier son positionnement épistémologique.

- **Nature de la recherche et posture épistémologique**

La nature et le type de recherche donnent lieu à différentes classifications en sciences de gestion (Aissa, 2001). Aussi, pour cet auteur, les recherches en sciences de gestion, dépendamment de leur type, se distinguent par leur mode de raisonnement autant que le statut épistémologique et philosophique du chercheur paraît important pour étudier l'influence sur le choix d'une méthodologie. Biedenbacht et Muller (2011), en management de projet, déplorent le défaut de clarification de la posture épistémologique dans une grande majorité des travaux et constatent que seule une minorité de publications soulignent leur posture épistémologique,

pratique qui selon ces auteurs, biaise l'évaluation des savoirs produits. Dès lors, il apparaît important de préciser la nature de la recherche, le type associé, ainsi que le suggère Voss (1999) cité par Aissa (Op.cit.), pour évaluer les connaissances produites. L'objet de recherche résumé par la question centrale constitue le fil conducteur autour duquel est axé le processus de recherche (Cherkaoui et Haouata, 2017). Ce constat suggère l'intérêt de la cohérence du processus de recherche avec l'objet de recherche, appréhendé en amont de la recherche à l'aune de la cohérence entre la nature et la posture de recherche (Ben Aissa, Op.cit.). Notamment, le type auquel correspond la recherche, ainsi que le suggère Voss (1999) cité par Aissa (Op.cit.), et le positionnement épistémologique (Cherkaoui et Haouata, Op.cit) associé.

Les conclusions précédentes appellent à clarifier, pour la présente thèse, la nature et la posture épistémologique. Aissa (2001), à la suite de Voss (1999), propose, en sciences de gestion, une typologie des recherches articulées en cinq types, respectivement exploratoire, descriptive, analytique (exploratoire, confirmatoire), étude pilote et de développement d'échelle. Selon Trudel et al (2007), le libellé des questions de départ (centrales) permet de distinguer les types de recherches. Considérant les travaux précédents, le libellé de la question principale de départ de la présente thèse : comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet ? Oriente à la suite des travaux de Trudel et al (Op.cit.), sur le type de recherche associé en sciences de gestion. Soit, pour la présente thèse le type exploratoire, alors que celle-ci coïncide, ainsi que le souligne Ben Aissa (Op.cit), alors que la question de recherche adresse une préoccupation nouvelle dans un contexte nouveau. De ce fait, l'objet de la recherche appréhendé à partir de la question centrale renseigne sur ses prétentions minimales, notamment l'intention de connaître davantage de la contribution potentielle de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique, phénomène à l'étude (Aissa, Op.cit.). Une seconde perspective taxonomique de la nature d'une recherche, présente l'intérêt d'identifier la nature essentiellement à partir de la finalité assignée aux résultats escomptés.

Suivant la perspective précédente, l'on distingue, du point de vue de la nature, deux types de recherche, respectivement la recherche pure ou fondamentale. Respectivement, la production de connaissances nouvelles dans un domaine donné sans contrainte d'application à une situation particulière, et la recherche appliquée entendue comme la production de connaissances nouvelles destinées à être appliquées en vue de la résolution d'un problème précis dans un domaine donné (Aissa, 2001). Considérant la finalité, la présente recherche s'inscrit dans le champ du management de projet, discipline considérée comme science de l'action (Mlouka, 2009), assume son ambition de contribuer à la résolution d'un problème clairement identifié dans la discipline, le déficit de connaissances sur la contribution potentielle de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties. Fort de cette ambition, cette recherche vise donc une contribution théorique et opérationnelle des résultats escomptés au développement de la discipline, autant qu'elle s'applique à la résolution d'un problème clairement identifié au sein de cette dernière, d'où sa nature intrinsèque de recherche appliquée.

Les deux perspectives taxonomiques mobilisées relatives à l'identification de la nature de la recherche, conduisent à conclure pour la présente thèse en management de projet une nature de type exploratoire et appliquée. Dès lors il convient de préciser l'ancrage philosophique privilégié, dont le positionnement épistémologique. Notamment, répondre à la question : quelle est la posture épistémologique de la recherche objet de cette thèse ? Selon Cherkaoui et Haouata (2017), l'épistémologie émerge au début du XX^e siècle et désigne une branche de la philosophie des sciences spécialisée dans l'étude des théories et des fondements de la connaissance. Pour ces auteurs, à la suite de Piaget (1967), l'épistémologie réfère à l'étude de la construction des connaissances valables à partir de trois interrogations, respectivement : quelle est la nature de la connaissance à produire ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), pour leur part, affirment que toute recherche reflète une position épistémologique autant qu'ils soulignent l'influence de celle-ci sur les données, sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus. Les travaux des auteurs précédents appellent, pour la présente recherche à préciser l'ancrage paradigmatique privilégié. À travers cet éclairage il s'agit de présenter aux fins de partage avec le lecteur le référentiel théorique qui préside à l'évaluation du statut des connaissances produites, au processus d'élaboration de celles-ci et au caractère cumulable des résultats associés (Mbengue et Derumez, Op.cit.). Notamment, clarifier la posture épistémologique de la recherche au cœur de l'orientation de la méthodologie de la recherche, dont l'ancrage théorique du point de vue de la philosophie des sciences (Cherkaoui et Haouata, Op.cit). Cette dernière affecte la structure de la recherche et donc son design, ce d'autant plus que la cohérence entre la posture épistémologique et le design de recherche est fondamentale (Charreire et al., 2001).

Le choix d'une posture épistémologique révèle les convictions à priori qui structurent la recherche. Il en résulte le positionnement épistémologique de la recherche suivant les différents paradigmes valides en sciences de gestion en général et management de projet en particulier. Gruson-Daniel (2019) note, en sciences de gestion, la diversité de paradigmes et donc, de positionnements épistémologiques. La pluralité des perspectives paradigmatiques suggère, pour les sciences de gestion, des acceptions plurielles de la réalité et oblige à s'accorder sur le fait que s'interroger sur la connaissance revient à s'interroger sur la nature de la réalité qu'on s'attelle à cerner par le biais de cette connaissance (Cherkaoui et Haouata, 2017). Chaque posture épistémologique, à la lumière des trois principaux paradigmes associés en sciences de gestion selon les auteurs précédents, respectivement, le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, adresse une vision singulière du monde et de la réalité, de telle sorte que le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste celle de la construire et l'interprétativiste a pour intention de la comprendre (Girod-Séville et Perret, 2003 cités par Cherkaoui et Haouata, 2017).

La satisfaction des parties prenantes perçue comme une des principales valeurs du management de projet (Polkovnikov et Ilina, 2014), les différents éclairages précédents, sur la base de la documentation et l'ambition de cette thèse, orientent sur la posture épistémologique à privilégier pour la recherche. Cette dernière, à la lumière du problème central, appelle à connaître de la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes considérées de la réalisation de projet, ce à travers l'identification des mécanismes de gestion de la qualité du projet et leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes. Une telle orientation de la recherche oblige le chercheur à interagir avec son objet de recherche pour la construction de sens à partir de l'analyse et l'interprétation des données collectées. Le déroulement de la recherche impose donc un lien indéniable entre le sujet et l'objet de recherche, lequel situe la recherche dans le champ global du constructivisme du fait de la subjectivité liée à l'interaction sujet-objet à partir de laquelle s'appréhende la réalité, par opposition au positiviste qui lui, postule une réalité intrinsèque de l'objet indépendamment du sujet (Dehbi et Angade, 2019).

L'interaction sujet et objet dans le cadre de la présente recherche, consubstantielle à l'exploration de l'objet de la recherche, limite l'objectivité stricto sensu, du fait de l'indépendance du sujet vis-à-vis de l'objet de recherche, autant qu'elle révèle un niveau de subjectivité lié à la nature des données à collecter auprès des participants, à leur traitement, analyse et interprétation par le chercheur. Il en résulte une influence du chercheur sur l'objet de recherche, ne fût-ce que par les choix en amont des définitions à attribuer aux concepts clefs de recherche étant donnée la kyrielle d'acceptions proposées par la documentation en vue de la formulation du cadre conceptuel mobilisé pour l'opérationnalisation de la recherche et l'interprétation de ses résultats. De même, la phase analytique appelle, en vue de l'analyse, l'interprétation et la production des résultats de la recherche, la codification des données collectées, l'analyse et l'interprétation de celles-ci par le chercheur pour rendre compte en guise de résultats et conclusions de la recherche, des perceptions des participants, à la lumière des verbatim à l'issue des entrevues réalisées dans le cadre de la recherche.

Considérant ces interactions sujet-objet dans la construction de la réalité, la présente recherche privilégie comme posture épistémologique l'interprétativisme au sein du paradigme constructiviste (Le Moigne, 2007). Cette posture singulière au sein du constructivisme (interprétativisme), est justifiée par le soin porté par le chercheur à la description de la démarche conduisant l'attribution du sens (interprétation) au terme de l'analyse des données (Dehbi et Angande, Op.cit).

En effet, tous les résultats et conclusions découlant de la présente thèse constituent des construits élaborés sur la base d'une interprétation des données dans un environnement sociohistorique singulier (Gruson-Daniel, 2019). Notamment, pour cette recherche, les données en rapport avec l'objet de recherche, dont la collecte, le traitement, l'analyse et l'interprétation, sont orientées par la question principale et le cadre conceptuel mobilisé, duquel découle les différentes propositions de recherche appliquées à l'exploration des pratiques de gestion de la qualité du projet en vue de l'identification des mécanismes et modalités susceptibles de contribuer à la satisfaction des parties prenantes. La posture épistémologique de la présente thèse se distingue du positivisme et du plus ou moins affilié post-positivisme en ceci que cette thèse, ainsi que le souligne (Gruson-Daniel, Op.cit.), loin de prétendre à la vérification d'une théorie considérant la posture retenue, met en lumière les sentiments des participants parties prenantes, dont leurs perceptions.

La posture constructiviste-interprétativiste de cette recherche s'accommode de l'ambition de rendre compte des mécanismes de la gestion de la qualité du projet à partir d'un ancrage contextuel et pratique bien identifié, des jugements des parties prenantes considérées participants à la recherche, au regard de la conformité ou non de ce qui leur est proposé ou offert dans le cadre des interactions avec les pratiques du management de projet. Ceci avec pour ambition, sur la base des besoins et attentes desdites parties prenantes, d'identifier les moyens d'y répondre étant donné les contraintes inhérentes à la réalisation de projet d'infrastructure publique.

Le paradigme constructiviste-interprétativiste privilégié par la présente recherche, épouse donc au mieux l'objet de la recherche, tandis que l'objectif de cette dernière ne soit pas de développer une théorie visant à expliquer des phénomènes sociaux, mais davantage d'éclairer la contribution potentielle de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes ciblées. Fondée sur l'exploitation des données empiriques, cette recherche s'inscrit dans une perspective descriptive et compréhensive, eu égard à son objet résumé par la question centrale.

Les développements précédents relatifs à la nature et la posture épistémologique de la recherche conduisent à situer celle-ci au sein des sciences de gestion, dans le champ de la recherche appliquée de type exploratoire, dès lors qu'elle participe plus de la recherche de solutions appliquées à des problèmes pratiques que du développement d'une théorie, comme c'est le cas pour la recherche fondamentale (Aissa, 2001). En définitive, la posture épistémologique adoptée pour la recherche se veut constructiviste-interprétativiste. Ces clarifications sur l'ancrage philosophique de la recherche orientent la démarche et l'approche de recherche à privilégier. Quelle démarche et approche privilégier par la recherche ? Cette question alimente les développements proposés dans la suite avec pour objectifs de clarifier et justifier la démarche et l'approche de recherche mobilisées dans cadre de la présente thèse étant donné la posture épistémologique constructiviste-interprétativiste retenue.

- **Démarche et approche de recherche**

Considérant la nature des paradigmes de recherche, Aissa (2001) suggère qu'une posture constructiviste est appropriée en sciences de gestion dès lors que l'objectif de la recherche en gestion est de remonter de l'analyse opérationnelle à des stratégies générales ou des théories intermédiaires sur la base de l'apprentissage des situations réelles. Cette argumentation sur l'adéquation du paradigme constructiviste pour la recherche en sciences de gestion, dont le champ se rapporte à un ensemble de pratiques, de discours et connaissances

théoriques ou techniques sur la conduite des organisations (Cohen, 1996 cités par Aissa, Op.cit.), s'applique entièrement à la présente thèse en management de projet. La posture épistémologique constructiviste-interprétativiste mobilisée pour la recherche suggère, pour la présente thèse, l'adoption d'une démarche inductive, d'autant plus que cette dernière procède de l'examen d'une situation particulière à partir de laquelle l'on ambitionne de dégager une théorie contextuelle appliquée à l'objet de la recherche. Il en résulte la description du cadre singulier mobilisé pour la recherche, notamment la situation réelle au sein et à partir de laquelle se déploie la recherche pour connaître de son objet en vue de la réalisation de ses objectifs.

La recherche objet de cette thèse s'articule à partir d'une situation réelle dans un contexte spécifique pour connaître d'un problème à portée générale dans un contexte singulier. La phase empirique de cette recherche repose sur un cadre conceptuel plutôt que théorique (Fortin, 2006) pour la cueillette, le traitement, l'analyse de données et la production des résultats, connaissances nouvelles sur l'objet de la recherche en management de projet. Notamment, la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique à partir d'un cas, la réalisation du PACHM en République du Cameroun. La démarche de recherche implique que les résultats et conclusions de cette thèse procèdent de la collecte des données empiriques à partir du PACHM, situation réelle. Dès lors, il importe de clarifier quels types de données seront collectés par la recherche. Soit préciser l'approche retenue pour la recherche et donc la nature des données à collecter. Quelle approche est mobilisée par la présente recherche pour la collecte et l'analyse des données ? Quels justificatifs fondent ce choix ? Les réponses à ces deux interrogations appellent à préciser et justifier l'approche privilégiée pour la collecte et l'analyse des données en vue de répondre à la question principale de recherche : comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet ? Les réponses proposées dans la suite sont susceptibles de fournir, en amont de la recherche, les éléments d'une évaluation de la cohérence épistémologique et méthodologique de la recherche et en aval, de la pertinence des résultats et conclusions.

Du point de vue méthodologique, au moins deux approches en sciences de gestion s'offrent au chercheur pour la collecte et l'analyse des données dans un processus de recherche, respectivement l'approche dite quantitative et l'approche dite qualitative (Cherkaoui et Haouata, 2017 ; Dumez, 2012 ; Trudel et al, 2007 ; Charreire et Huault, 2001). Toutefois, la mobilisation des deux approches dans le cadre d'une même recherche constitue une troisième alternative tout aussi pertinente. Le choix d'une des deux approches ou des deux approches à la fois, alors que celles-ci ne sont pas exclusives, obéit à des règles bien précises en rapport avec la nature et la finalité de la recherche (Dumez, 2011), éclairé par le positionnement épistémologique retenu.

La nature appliquée et exploratoire de la présente recherche, sa posture épistémologique, dont le paradigme constructiviste-interprétativiste retenu, eu égard à l'objet de recherche, résumée par la question centrale de recherche l'inscrivent dans une perspective purement descriptive à vocation compréhensive (Trudel et al, 2007 ; Aissa, Charreire et Huault, 2001). Cette thèse ambitionne de cerner et comprendre les mécanismes à travers lesquels la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique. La finalité de la présente recherche est donc de rendre compte de manière explicite des mécanismes de la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes, lesquels font intervenir et interagir les acteurs gestionnaires de projet et les parties prenantes, populations locales ciblées. Il s'agit donc, pour la recherche, de donner à voir plus les acteurs d'un processus, ainsi que le suggère Dumez (2011), bien que les variables qui influencent un phénomène, dans la perspective d'en cerner le sens des interactions dans un contexte particulier, soit faire émerger une théorie intermédiaire bien plus que de découvrir des lois universelles. A cette fin cette recherche privilégie comme données les observations de terrain, les discours des acteurs, les réalisations plutôt que leurs mesures et leurs relations. La nature non numérique de ces données fonde autant qu'elle justifie l'approche qualitative (Dumez, 2011; Trudel et al, 2007; Aissa, Charreire et Huault, 2001) retenue, au détriment de l'approche quantitative, pour connaître de l'objet de recherche.

Ce, alors que le libellé de l'objet de la présente thèse, pour rendre compte des questions principales et secondaires qui l'orientent et de sa structure, exclut toute démarche d'abduction, soit la mobilisation concomitante des approches qualitative et quantitative pour la recherche. La nature exploratoire de cette recherche, son positionnement épistémologique, dont la posture constructiviste interprétativiste, et la démarche inductive fondent autant qu'elles justifient, dans une logique de cohérence épistémologique (Charreire et Huault, Op.cit), le choix de l'approche qualitative pour la collecte et l'analyse des données en vue de répondre à la question principale de la recherche objet de cette thèse.

L'approche qualitative retenue épouse une visée compréhensive (Yin, 2011), finalité qui attribue à la recherche un caractère descriptif et situe cette dernière au niveau I, qualifié d'exploratoire, cohérent pour la cueillette, le traitement, la production des résultats et l'interprétation, avec une approche qualitative (Fortin, 2006; Aktouf, 1987). Les différents ancrages épistémologiques de la recherche développés ci-dessus, dont la nature, la posture et le positionnement épistémologique et l'approche, déterminent la nature de la logistique mobilisée pour le déploiement empirique et analytique de la recherche en vue de répondre aux questions de recherche, dont la question centrale et les questions secondaires. Quelles sont dans le cadre de la présente thèse, les procédures d'accès au réel ? Notamment la logistique mobilisée pour la collecte des données empiriques.

3.1.2 Stratégie de recherche et population ciblées :

La stratégie de recherche décrit, pour la recherche, la nature du dispositif mobilisé pour le déroulement de la phase empirique de la recherche, notamment la collecte des données primaires nécessaires et indispensables à l'exploration de la question centrale de recherche. Le choix de la stratégie retenue pour la recherche, dont l'étude de cas, est déterminé par une exigence de cohérence épistémologique, dont un alignement de celle-ci au regard de l'objet de recherche sur la nature exploratoire, la posture constructiviste interprétativiste et l'approche

qualitative préalablement adoptée. Ce choix s'éclaire donc d'un ensemble de contraintes articulées à partir de l'objet de la recherche, la posture et la logique privilégiée. Cette dernière, dite qualitative inductive, est traditionnellement associée, en sciences de gestion, à l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2015). Selon cet auteur, l'étude de cas est une méthode classée parmi les études qualitatives exploratoires. Dans cette perspective, le cas correspond à un événement, à un contexte à considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe, ainsi que le suggèrent Leplat et Leplat (2017) à la suite de Hamel (1997).

Leplat et Leplat (Op.cit.) affirment que l'étude de cas comme stratégie de recherche est appropriée pour une analyse approfondie d'un phénomène. Cette stratégie de recherche est donc appropriée pour une analyse approfondie de la satisfaction des parties prenantes par la gestion de la qualité du projet dans le cadre de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique. Dans le contexte plus large des sciences sociales, Dumez (2013), par le cas, définit une singularité susceptible d'être isolée. Pour cet auteur, le cas est une structure, l'instanciation d'une classe de phénomènes. Appliqué à la recherche en sciences de gestion, le cas fait l'objet d'étude de cas.

L'étude de cas est présentée comme une approche méthodologique visant la collecte suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social, afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle (Barlatier, 2018). L'auteur précédent à la suite de Yin (2003, 2009), suggère que l'étude cas peut être mobilisée pour expliquer, décrire ou explorer des événements ou des phénomènes dans un contexte réel et donc, non contrôlé. Cependant, des prérequis s'imposent à la mobilisation de l'étude de cas. Dumez (2013) pose comme préalable de répondre à trois questions :

- De quoi mon cas est-il le cas ?
- De quoi mon cas est-il fait ?
- Que peut produire mon cas ?

Les trois questions précédentes font écho avec la nature du dispositif d'étude, la structure de ce dernier et le résultat escompté, notamment, pour cette thèse, les données nécessaires à l'exploration de l'objet de la recherche. Tandis que la recherche privilégie l'étude de cas comme stratégie de recherche, Hlady-Rispal (2015) identifie comme critère préalable à l'étude de cas qualitative, le projet de recherche et suggère que ce dernier doit s'attacher à l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions dans l'ambition d'aboutir à une généralisation théorique partielle. Pour cet auteur, la spécificité des données à collecter est à prendre en compte pour le choix de l'étude cas comme stratégie de recherche, tandis que celle-ci requiert une interaction entre données observées, acteurs étudiés et le chercheur.

L'étude de cas appelle, une immersion qui seule peut permettre de collecter lesdites données et observer les comportements essentiels à la compréhension du phénomène étudié, d'où le lien entre la posture de recherche et la stratégie d'étude de cas. L'étude de cas, selon Hlady-Rispal (Op.cit.), repose donc sur un ensemble de principes au rang desquels la démarche itérative et comparative, un échantillonnage, une saturation théorique et une possibilité de multiangulation associée à la collecte des données en vue de l'interprétation après analyse. Ces différents préalables sont exploités pour apprécier la convergence de la recherche objet de cette thèse avec la stratégie d'étude de cas. De prime abord, la présente recherche, par sa nature, se veut qualitative et exploratoire, comme justifiée plus haut. La présente recherche s'inscrit dans une posture constructiviste interprétativiste, donc une interaction forte entre le chercheur et son objet de recherche, et visée descriptive compréhensive. Les critères précédents établissent la convergence de la recherche avec la stratégie d'étude de cas.

La recherche qui alimente cette thèse a pour objet, en management de projet, la contribution des mécanismes de gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique.

L'objet de recherche identifié appelle à préciser dans le champ du management de projet au sein des sciences de gestion, la contribution des mécanismes de gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Ce faisant, la nature du phénomène à l'étude cadre avec le premier critère la première préoccupation de Dumez (Op.cit.) autant qu'elle suggère la prise en compte des faits et des perceptions des participants à la recherche, pour rendre compte des mécanismes de gestion de la qualité du projet et de leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes, ainsi que le requiert Hlady-Rispal (Op.cit.). L'auteur précédent appelle également à considérer les acteurs impliqués, l'échantillonnage et la saturation théorique, tandis que le deuxième questionnement proposé par Dumez (Op.cit.) suggère une appréhension empirique du cas et par conséquent, à situer et distinguer le phénomène à l'étude dans un contexte permettant des comparaisons.

Les différentes exigences précédentes nécessaires à la mobilisation de l'étude de cas comme stratégie de recherche, sont satisfaites par la recherche objet de cette thèse, alors que celle-ci adresse en management de projet, les mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique dans un contexte singulier, la République Cameroun en Afrique Centrale. In fine, la recherche se donne pour ambition de rendre compte, sur la base des données collectées à partir des observations des faits, des perceptions des participants (entrevues individuelles ou collectives), des moyens et conditions de satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Soit suggérer une théorie partielle relative au phénomène étudié. Ce faisant, par sa finalité possible, elle converge avec la stratégie d'étude de cas et par conséquent, cette dernière est adoptée pour la recherche, notamment pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données étant donné les questions et objectifs de la recherche.

En définitive, la compatibilité de l'objet, de la nature, du positionnement épistémologique, de la démarche et de la finalité de la recherche qui alimentent cette thèse, avec les préalables à la mobilisation de l'étude de cas comme stratégie de recherche justifie

le choix de cette dernière. Cependant, le déploiement de cette stratégie, ainsi que le souligne Yin (2009, 1981), obéit à plusieurs « designs » holistiques (cas unique), encadrés (emboîtés, enchâssés) et multiples, dépendamment du nombre de cas et de contextes. La recherche sous-jacente à cette thèse s'applique au contexte unique de la réalisation du PACHM considéré comme cas à l'étude. Au sein de ce cas, elle adresse l'implémentation des composantes socioéconomiques PGES et PASEM dans différentes localités dans la sphère de réalisation du projet, soit plus d'une sous-unité dans le même contexte, d'où le dispositif d'étude cas encadré (enchâssé ou imbriqué) retenu pour la recherche. Le design étude de cas enchâssé retenu pour la recherche, articulé sur plus d'une sous-unité d'analyse au sein de l'unité principale, permet entre autres, pour la recherche, la comparaison des résultats des différentes sous-unités d'analyse à la lumière d'un même contexte en vue d'une synthèse de ces derniers pour une description et compréhension de l'objet de recherche à l'échelle de l'unité principale. Les différentes sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale font l'objet d'une présentation détaillée dans la suite dans le cadre de la présentation des composantes du dispositif de recherche.

- **Dispositif de recherche : sous-unités d'analyse au sein du PACHM**

La réalisation du PACHM en République du Cameroun constitue l'unité principale à l'étude, soit une situation dans un contexte spécifique au sein duquel s'opérationnalise la recherche, donc un cas, c'est-à-dire un objet, un évènement, une situation constituant une unité d'analyse (Leplat et Leplat, 2017; Dumez, 2013). Cette dernière, considérée comme le cadre physique permettant d'opérer une mise en situation (Dumez, Op.cit.) de la recherche, qui pour la présente thèse, correspond à la réalisation du PACHM en République du Cameroun, dont ses composantes techniques « dures » et socioéconomiques « molles ». L'unité principale constitutive du cas enchâssé à l'étude, le PACHM, est structurée, aux fins de la recherche, sur la base de critères présentés dans la suite en trois (03) sous-unités d'analyse associées à la réalisation des composantes « dures ».

Les trois sous-unités d'analyse au sein du dispositif principal de recherche le PACHM, unité principale de recherche, sont exclusivement localisées dans la région administrative du Sud, tandis que le bureau siège de la CAPM auquel sont rattachés les responsables opérationnels en charge de l'implémentation de tous les programmes socioéconomiques (PGES et PASEM), est installé à YAOUNDÉ, capitale politique du Cameroun et capitale administrative de la région du Centre. Dès lors, le champ du PACHM s'étend au-delà de la Région du Sud dans la région administrative du Centre. Cependant, du fait que la région administrative du Sud accueille toutes les sous-unités d'analyses, elle constitue le principal foyer de la recherche, puisque c'est dans cette dernière que se déroule l'essentiel des activités de terrain liées à la phase empirique de la recherche. Toutefois, au sein de la région administrative du Sud, seuls les départements unités administratives de second rang après les régions de la NVILA et de la Vallée du NTEM sont impliqués dans la recherche.

Les précédents départements accueillent les trois (03) sous-unités d'analyse, et par conséquent seules les populations de ces unités administratives, sont bénéficiaires d'un ou plusieurs programmes socioéconomiques du PACHM ciblés par la recherche. Il en résulte donc, dans le cadre de la réalisation du PACHM le périmètre du cas à l'étude et des sous-unités d'analyse 1, 2 et 3 qui le constitue. Dans ce périmètre sont donc seules ciblées comme parties prenantes externes considérées par la recherche, les populations de DJOP, MA'AN et NYABIZAN dans la région du Sud Cameroun. Ces dernières en tant que participants à la recherche outre les responsables de la CAPM, constituent les parties prenantes dont la recherche se propose de rendre compte de la satisfaction, alors que celles-ci nous apparaissent insuffisamment, voire presque jamais prise en compte dans le cadre de l'évaluation du succès de projet (Ika et Pinto, 2022). Ce, malgré le fait que cette catégorie de parties prenantes satisfait aux critères appliqués à l'analyse des parties prenantes projet suggérés par Mitchell et al (1997).

La présente recherche procède de la collecte, du traitement, de l'analyse et de l'interprétation des données, notamment les données primaires dont les entrevues réalisées auprès des participants, recrutés parmi les responsables de la CAPM, PASEM et les populations locales de la ville de MA'AN et du village NYABIZAN dans l'arrondissement de MA'AN, département de la Vallée du NTEM pour les sous-unités 2 (PTRE) et 3 (BUH); des populations locales du village de DJOP dans l'arrondissement d'EBOLOWA 2, département de la NVILA pour la sous-unité 1 (LETE). Les populations de ces trois sous-unités sont spécifiquement ciblées par la recherche en raison de ce qu'elles sont riveraines des sites de réalisation des livrables techniques du projet MEMVE'ELE et bénéficiaires en partie ou en totalité des différents programmes socioéconomiques associés à la réalisation du projet d'aménagement hydroélectrique de MEMVE'ELE (PACHM), dont les différents PGES et le PASEM. Les données secondaires collectées sur le site internet de Villes Unies du Cameroun, association nationale des municipalités, permettent une description démographique des populations ciblées. Selon cette source, l'arrondissement de MA'AN recouvre une superficie de 3 965 km² et compte 92 villages, dont les localités de MA'AN et NYABIZAN accueillent chacune une sous-unité d'analyse de la recherche, respectivement PRTE et BUH.

Selon le recensement général des populations et des habitats n°3 de 2005 (RGPH3), la population de l'arrondissement de MA'AN est estimée à 13 641 habitants pour une densité de 5,6 ht/km². Elle est constituée de deux groupes ethniques, respectivement les Ntumu dans la localité de MA'AN et les Mvae dans la localité de NYABIZAN. Le second arrondissement ciblé par la recherche, EBOLOWA 2, recouvre une superficie de 700 km² et compte 68 villages pour une population estimée à 55 957 habitants (RGPH3, 2005). Ces populations sont réparties en zones urbaine et rurale, dont environ 20 000 habitants, majoritairement de l'ethnie Bulu, vivant dans la zone rurale qui recouvre la localité de DJOP qui accueille la sous-unité d'analyse 1 (LETE) de la recherche. Il en ressort donc que les populations bénéficiaires des livrables PASEM/PGES dans le cadre de la réalisation du PACHM, principales cibles de la recherche, sont pour l'essentiel des populations rurales constituées de paysans chasseurs, quelques fois

éleveurs et majoritairement agriculteurs producteurs de cacao. Ces populations ont donc comme principal revenu, d'une part, le fruit de la vente des produits agricoles et/ou forestiers et d'autre part, ces derniers additionnés ou non aux pensions de retraite pour ceux des agents publics ou travailleurs à la retraite. Les activités économiques au sens de commerce et autres y sont réduites à quelques initiatives de populations halogènes, dont la tenue des échoppes ou autres petits commerces de biens de première nécessité. Pour l'essentiel, il s'agit d'un contexte socioéconomique rural classique de pays sous-développé, caractérisé par l'absence ou la sobriété des infrastructures publiques, privées et la rusticité des conditions de vie.

Telles sont les caractéristiques générales des populations au sein desquelles sont recrutés, sur la base d'un profil clairement identifié et un consentement volontaire, les participants à la recherche. Le PACHM, appréhendé dans la globalité, est considéré par la recherche comme unité principale d'analyse, alors que celle-ci identifie au sein de cette unité principale (PACHM) trois sous-unités d'analyse à partir desquelles sont collectées les données nécessaires pour explorer les questions de recherche. La définition de ces trois sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale de recherche, le PACHM, procède de trois rationnels :

- Le site de production inclus dans l'aire géographique impactée par la production d'un ou plusieurs livrables techniques du projet ;
- La population locale impactée par la production des livrables techniques du PACHM et bénéficiaires d'au moins un des programmes socioéconomiques PGES ou PASEM ;
- La perception des populations locales parties prenantes vis-à-vis des résultats du déploiement des composantes techniques et/ou socioéconomiques PGES/PASEM du PACHM dans leurs localités.

Les rationnels précédents déterminent la configuration opérationnelle de la stratégie de recherche, dont l'identification de trois localités au sein de l'aire de réalisation du PACHM constitutives des sous-unités d'analyse de la recherche au sein de l'unité principale d'analyse le PACHM et ses composantes.

Les trois sous-unités d'analyse qui résultent de cette configuration opérationnelle de la stratégie de recherche établissent la stratégie d'étude de cas enchâssé ou imbriqué (Roy et al, 2013) mobilisée pour la recherche. Cette recherche mobilise donc une stratégie d'une étude de cas enchâssé (encastré), dont chacune des sous-unités d'analyse est imbriquée au cas principal de recherche, le PACHM. Les réponses aux questions de recherche, sur la base de données empiriques, appellent la collecte, le traitement, l'analyse et l'interprétation des données collectées au sein du dispositif de recherche, pour la production des résultats de la recherche.

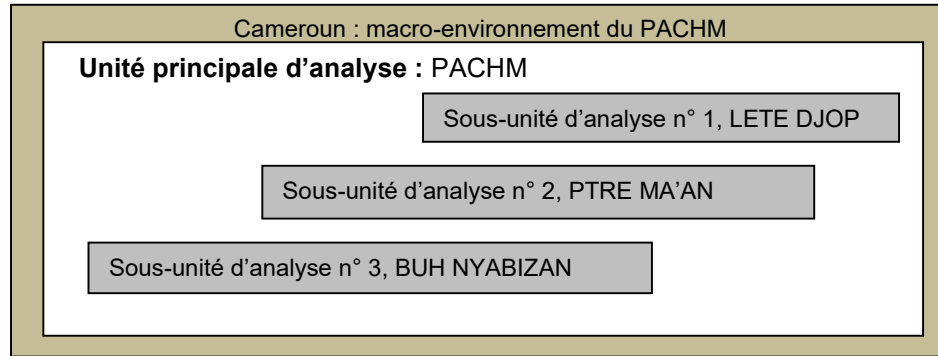
Les données collectées dans les différentes sous-unités d'analyses, font l'objet d'une analyse intra et inter sous-unitaire, cette dernière découlant de l'analyse comparée à l'échelle globale des résultats de l'unité principale de recherche, le PACHM. Le tableau 6 ci-dessous présente les trois sous-unités d'analyse imbriquées au sein de l'unité principale, le PACHM. La figure 6, à la suite du tableau 6, présente la configuration du cas enchâssé à l'étude, notamment les trois sous-unités d'analyse au sein desquelles se déroule la collecte des données primaires de la recherche.

Tableau 6 : Présentation des sous-unités d'analyse de la recherche

Critères d'identifications des sous-unités d'analyse au sein du PACHM	Constats majeurs de l'implémentation des composantes socioéconomiques	Populations ciblées et sites de localisation
Sous-unité d'analyse n°1 Localité de DJOP	PGES ligne électrique : non-dédommagement des populations pour les terres occupées par le projet, aucune réalisation socioéconomique, conflits réguliers.	Riverains du Linéaire ligne d'évacuation d'énergie électrique, localité de MA'AN
Sous-unité d'analyse n°2 Localité de MA'AN	PGES ligne électrique, PGES route asphaltée et PASEM : non-dédommagement des populations pour les terres occupées par le projet, quelques réalisations socioéconomiques, conflits réguliers.	Riverains des sites des stations de transformation et distribution d'énergie aux réseaux du Sud, localité de DJOP
Sous-unité d'analyse n°3 Localité de NYABIZAN	PGES ligne électrique, PGES route asphaltée et PASEM : dédommagement des populations pour les terres occupées par le projet, réalisations socioéconomiques, mécontentement.	Riverains des sites du barrage et de l'usine hydroélectrique, localité de NYABIZAN

Source : Nos travaux

La figure 6 ci-après illustre la configuration structurelle de la stratégie de recherche, l'étude de cas imbriquée, mobilisée pour la réalisation de la phase empirique de la recherche.



Source : Nos travaux adaptés de Prevost et Roy (2013)

Figure 6 : Cas imbriqués et sous-unités d'analyse de la recherche

Légende :

BUH : Barrage et usine hydroélectriques

LETE : Linéaire de l'emprise de la ligne de transport et d'évacuation de l'énergie

PTRE : Postes de transformation et de redistribution de l'énergie

Considérant l'objet de cette recherche, l'étude de cas se révèle appropriée, d'où son intérêt pour la cueillette et le traitement de données qualitatives nécessaires à l'exploration de la question centrale de recherche, tandis que la configuration du dispositif de recherche, dont le cas enchâssé, articulé sur trois sous-unités d'analyse, permet de générer un travail systématique d'analyse infra sous-unitaire et de comparaison des résultats inter sous-unitaire entre les éléments de la même catégorie, se rapportant au phénomène à l'étude à l'échelle de l'unité principale, ce alors que l'étude de cas appelle à une analyse essentiellement comparative (Dumez, 2013). Le déploiement de la stratégie d'étude de cas enchâssé ci-dessus décrite a requis l'exploitation de moyens pratiques d'accès au réel pour la recherche, d'où l'intérêt ici de préciser la nature de ces derniers. Quelles sont les données collectées pour la recherche ? Quels sont les moyens mobilisés pour la collecte des données de la recherche ?

Répondre aux questions précédentes impose de préciser la nature des données collectées et décrire la nature de la logistique mobilisée pour la collecte desdites données.

3.1.3 Procédures d'accès au réel, population cible, données et exploitation

Sont développés dans la suite la présentation des procédures d'accès au réel mobilisées par la recherche autant que les données de la recherche et leurs différentes exploitations en rapport avec l'objet et les questions de recherche en vue des résultats et conclusions.

- **Procédures d'accès au réel**

Elles font référence aux méthodes, techniques et outils qualitatifs de recherche mobilisés pour la collecte des données de la recherche. Respectivement les données secondaires et primaires. En amont de la phase empirique de la recherche, la recension des écrits en rapport avec l'objet de la recherche en management et management de projet, notamment une revue de la littérature de type narrative (Pautasso, 2014), permet l'ancrage théorique de la recherche au sein de la discipline management de projet, dans son contexte et son environnement opérationnel. Elle donne lieu à la mobilisation de nombreuses données secondaires en rapport avec le cadre opérationnel de la recherche. Notamment, les publications institutionnelles, des médias et des articles scientifiques. À ce propos, le cadre légal en vigueur, socle de la réglementation nationale, a contribué à alimenter les données secondaires autant que de nombreuses publications gouvernementales, de la CAPM et de la presse écrite en rapport à la production d'énergie électrique au Cameroun. Au bout du compte, les données secondaires de la recherche proviennent de plusieurs sources :

- La recension documentaire relative à la réalisation du PACHM ;
- Le cadre légal en vigueur au Cameroun ;
- Les publications gouvernementales relatives au secteur de l'énergie ;
- Les publications de la CAPM ;
- Les publications des médias, dont en particulier la presse écrite camerounaise.

Des sources précédentes, résultent les données secondaires de la recherche. Celles-ci sont insuffisantes pour la recherche et donc, sont complétées par des données collectées sur le terrain à l'occasion de la phase empirique de la recherche, notamment les données primaires de la recherche. Selon Mbengue et Derumez (Op.cit.), le statut que le chercheur alloue aux données influence directement le mode de collecte de ces dernières. Aussi, la logistique de collecte de données exploitées aux fins de la présente thèse se veut cohérente de la posture épistémologique et l'approche qualitative privilégiées. La collecte de données primaires de la recherche, mobilise principalement l'observation, les notes de terrain du chercheur et les entrevues, ainsi que présenté par le tableau 7 ci-après. Chacune de ces modalités fait l'objet d'une description détaillée.

Tableau 7 : Données primaires ciblées et logistiques de collecte

Méthodes	Techniques	Outils	Données
Entrevues	Entrevues semi-directives	Guide d'entrevue	
		Enregistreur numérique	Enregistrements vocaux
Observations	Observation dirigée non-participante	Guide d'observation	
		Appareil photo	Photos terrain
Notes du chercheur	Journal de bord	Notes de terrain	Notes

Source : Nos travaux

- **Observations sur le terrain**

L'objet de la présente recherche appelle à connaître de la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique, le PACHM en l'occurrence. L'approche qualitative et le cadre conceptuel mobilisé suggèrent de confronter les résultats des processus de gestion de la qualité du projet aux résultats attendus des parties prenantes considérées, dans la perspective de rendre compte de leur satisfaction. Notamment, la conformité des résultats des réalisations du PACHM à leurs besoins et attentes, appréhendée à partir des observations des réalisations ou non du déploiement des composantes du PACHM, dans les localités ciblées par la recherche, respectivement le PGES et/ou PASEM, au bénéfice des populations locales, parties

prenantes, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes socioéconomiques du PACHM.

La recherche privilégie la technique d'observation dirigée et non participante (Norimatsu et Cazenave-Tapie, 2019), sur la base de l'exploitation d'un guide d'observation présenté en annexe 4. Ce guide constitue le principal outil mobilisé pour réaliser les observations de terrain dans les trois sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale, à l'occasion des différentes descentes sur le terrain pour la collecte des données primaires. L'utilisation de l'appareil photo numérique d'un téléphone intelligent a permis de fixer certaines en photographies les observations réalisées sur le terrain dans le cadre de la recherche, d'où le second outil mobilisé pour réaliser les observations considérées comme données de la recherche. Outre les observations, les nombreuses descentes effectuées par le chercheur sur le terrain de recherche ont permis à ce dernier de consigner les observations et réflexions en rapport avec l'objet de recherche, d'où les notes de terrain.

- **Notes de terrain et données de la recherche**

Elles participent des méthodes qualitatives de collecte de données mobilisées pour la présente thèse. Ces dernières sont alimentées par le journal de bord tenu par le chercheur à l'occasion des différentes descentes de terrain et soulignent de manière textuelle les réflexions du chercheur à la suite d'observations et contacts avec les populations locales ciblées en amont et en aval de la réalisation des entrevues. Les notes de terrain correspondent aux réactions, réflexions des populations locales, parties prenantes, participants ou non à la recherche en rapport avec l'objet de recherche. La prise de notes par le chercheur grâce à la technique du journal de bord a largement contribué à la collecte des données de la recherche, notamment les impressions et les sentiments du chercheur confronté aux situations du terrain pendant la phase empirique de la recherche. Il en résulte les différentes notes de terrains générées et considérées comme données primaires de la recherche.

Les observations et les notes de terrain comme méthodes d'accès au réel ne permettent pas une exploration approfondie de l'objet de la recherche. Aussi, celles-ci ont été complétées par des entretiens de manière à explorer de façon bien plus approfondie la perception des participants à la recherche vis-à-vis de l'objet étudié

- **Entretiens et données de la recherche**

Le thème de la recherche, son objet traduit par les questions de recherche, dont la question centrale et les questions secondaires, les orientations du cadre conceptuel de la recherche, la nature, le positionnement épistémologique de la recherche et l'approche qualitative privilégiée, établissent l'entretien aux côtés des observations et notes de terrain, comme la principale méthode de collecte des données primaires de la recherche. Alors que le cadre conceptuel de la recherche, orienté sur les processus de gestion de la qualité du projet qui participent de la satisfaction des parties prenantes, la technique de l'entretien semi-directif a été retenue pour conduire les entretiens avec les participants à la recherche. Aux fins précédentes, les thématiques de l'entretien ont été inspirées des éléments du cadre conceptuel de la recherche, notamment les propositions de recherche qui découlent des processus de gestion de la qualité du projet et les résultats attendus. Ces derniers alimentent, à l'occasion de l'entretien, l'échange entre le chercheur et le(s) participant(s) à la recherche.

Le guide d'entretien, principal outil mobilisé pour la conduite des entretiens avec les participants, exploité par le chercheur est articulé en trois thématiques :

- L'implication des parties prenantes ciblées (I) ;
- La nature des activités et la participation à la réalisation du projet (II) ;
- L'évaluation des résultats du management de projet (III).

Chacune de ces thématiques inspirées du cadre conceptuel de la recherche alimente l'entretien, les relances ou les recadrages du chercheur sur des aspects précis en rapport avec l'objet de la recherche au regard des questions de recherche.

Le guide d'entrevue est présenté en annexe 3. En marge du guide d'entrevue, un formulaire de consentement du participant à la recherche, présentée en annexe 2, renseigné, témoigne de l'engagement formel et volontaire de chaque participant ciblé et impliqué par la recherche. Le dispositif ci-dessus décrit aura permis de recruter des participants à la recherche et de réaliser avec ces derniers des entrevues individuelles ou collectives suivant un plan d'entrevues appliqué aux participants ciblés. Ce dernier est présenté au tableau 8 ci-après, pour la population cible dont la taille a été déterminée sous réserve de l'application du principe de saturation des données (Hlady-Rispal, 2015).

Tableau 8 : Plan d'entrevues et profils des participants ciblés

Entités parties prenantes ciblées	Fonctions des participants	Effectifs ciblés participants aux entrevues
CAPM	Gestionnaire administratif	01
	Gestionnaire technique	01
	Gestionnaire technique	01
	Gestionnaire opérationnel	01
PASEM	Gestionnaire administratif	01
	Gestionnaire opérationnel	01
Individus au sein des populations bénéficiaires du PGES/PASEM	Représentants des communautés des populations bénéficiaires	03
	3 groupes de 5 individus	15 (5x3)
	4 individus par sous-unité d'analyse	12 (4x3)
Total participants et entrevues		36

Source : Nos travaux

Du tableau précédent, une population de 36 individus est ciblée pour la recherche pour le déroulement des entrevues. Le choix des participants repose en autres sur le souci de garantir la représentativité des participants recrutés parmi les parties prenantes populations locales ciblées, dépendamment de leur âge, genre et statut dans l'entité ou communauté des parties prenantes considérées associées à la du PACHM.

Le plan d'entrevues définit pour la réalisation des entrevues, prend en compte la stratégie de recherche, notamment l'étude de cas enchâssé articulé autour de trois (03) sous-unité d'analyse (SUA) pour la collecte des données primaires au moyen d'entrevue.

Tableau 9 : Plan d'entrevues par sous-unités d'analyse (SUA)

Nature de l'entrevue	Participants et origines	Nombre d'entrevues		
		SUA n°1	SUA n°2	SUA n°3
Entrevues individuelles	Individus responsables administratifs ou techniques CAPM	04	04	06
	Individus représentant des populations locales	01	01	01
Entrevues individuelles	Individus issus des populations locales	04	04	04
Entrevues collectives	Groupe d'individus issus des populations locales	01	01	01
Total		10	10	12

Source : Nos travaux

Le principe de saturation évoqué par l'auteur précédent, suggère dans le cadre de la recherche qualitative, l'arrêt de la collecte des données auprès de la population ciblée dès lors qu'à partir d'un certain nombre d'individus rencontrés, le chercheur réalise aucun apport nouveau d'informations utiles à la recherche. Soit, la saturation dépendamment de la richesse des données collectées. Ce principe est exploité dans la présente recherche pour déterminer la nécessité d'agrandir ou réduire la taille de la population initiale de participants à la recherche. En définitive considérant les limites des données secondaires collectées pour permettre de connaître de l'objet de la recherche, ces dernières ont été complétées par les données primaires, à partir de différentes sources, étant donnée la posture épistémologique de la recherche. Il en résulte pour la recherche les sources des données secondaires et primaires collectées et mobilisées illustrées par le tableau 10 ci-après.

Tableau 10 : Sources de données de la recherche

Nature des données collectées	Sources de collecte de données	Supports de présentation de données collectées
Données secondaires	Recension documentaire en management et management de projet	Articles scientifiques
	Cadre légal en vigueur au Cameroun	Lois et textes réglementaires
	Publications gouvernementales relatives au secteur de la production et consommation de l'énergie électrique	Publications administratives
	Publications de la CAPM et presse	Publications
Données primaires	Impressions et ressentiments du chercheur à l'occasion des descentes	Notes de terrain (journal de bord)
	Constats des réalisations des PGES et du PASEM observées sur le terrain	Photographies des réalisations observées sur le terrain
	Entrevues avec les responsables administratifs et techniques de la CAPM	Verbatim des entrevues avec les responsables de la CAPM
	Entrevues avec les individus issus des populations des communautés ciblées par la recherche	Verbatim des entrevues avec les individus ou groupes d'individus des populations des communautés ciblées participant à la recherche

Source : Nos travaux

L'exploitation des différentes méthodes, techniques et outils de recherche qualitative ci-dessus mentionnées conduit à la mobilisation des données de la recherche.

- **Données de la recherche**

Les données de la recherche à la suite des observations réalisées dans les différentes (03) sous-unités d'analyse de recherche sont présentées au tableau 11. Ces dernières ont permis une triangulation sur la base de leur nature et de leur source, dans le cadre de l'analyse et l'interprétation des données de la recherche, en vue des résultats de la recherche au regard des différentes questions de recherche.

Tableau 11 : Description des observations de la recherche

Sous-unité de recherche Sources de données	Sous-unité d'analyse DJOP			
	Nature des observations	Dates de collecte	Supports	Supports
Observations	Installations du poste de transformation d'énergie	11/07/2020	Photos	06
	Logement du patriarche de la communauté en attente d'indemnisation	11/07/2020	Photos	01
	Unique point d'eau aménagé	11/07/2020	Photos	02
	Tranchée aménagée pour la protection du site et des installations du poste de transformation d'énergie	11/07/2020	Photos	02
	Correspondance officielle plainte des populations de DJOP auprès des autorités administratives	11/07/2020	Photos	02
	Habitation de villageois et plantation prises en étai par la ligne de transport d'énergie	11/07/2020	Photos	02
Total	05	/	05	15
Sous-unité d'analyse MA'AN				
Observations	Bloc de salle de classe construit	25/03/2021	Photo	01
	Tables bancs offertes à l'école publique	25/03/2021	Photo	01
	Voirie urbaine aménagée	25/03/2021	Photo	01
	Vue de la route asphaltée	25/03/2021	Photo	01
	Point d'eau aménagé	25/03/2021	Photos	02
	Bloc de salle de classe construit	25/03/2021	Photo	01
Total	06	/	07	07
Sous-unité d'analyse NYABIZAN				
Observations	Bloc de salle de classe construit	26/03/2021	Photos	05
	Tables bancs offertes à l'école publique	26/03/2021	Photos	02
	Voirie urbaine aménagée	26/03/2021	Photos	03
	Point d'eau aménagé	26/03/2021	Photo	01
	Bloc de salle de classe construit	26/03/2021	Photo	01
Total	05	/	12	12

Source : Nos travaux

En tant que seconde source des données mobilisées par la recherche, les différentes notes terrain formulées par le chercheur sont présentées au tableau 12. Ce dernier propose une synthèse des notes de terrain dans les trois sous-unités d'analyse de la recherche, dont les détails sont présentés en annexe 5.

Tableau 12 : Synthèse des notes de terrain de la recherche dans les SUA

Nombre de préoccupations identifiées	Nombre de notes de terrain	Sous-unités d'analyse associées
06	06	DJOP
05	05	MA'AN
03	03	NYABIZAN

Source : Nos travaux

Outre les observations et les notes de terrain, les entrevues constituent les principales données primaires mobilisées pour la recherche. Elles découlent des échanges avec les individus ou groupes d'individus au sein des populations locales parties prenantes ciblées par la recherche. Le choix des participants à la recherche repose sur un profil, tandis que la recherche procède d'un échantillonnage théorique de la population ciblée sur la base d'un ensemble de critères aux prises avec l'objet de la recherche et les exigences éthiques en rapport avec les principes de la recherche impliquant les êtres humains au Canada. Le choix est déterminé par le statut des individus au sein de la population ciblée, partie prenante à la réalisation du PACHM, respectivement la qualité de résident au sein des populations ciblées et bénéficiaires du PGES/PASEM dans les localités d'accueil des livrables physiques, ou de gestionnaire administratif, technique ou opérationnel au sein de la CAPM et de l'équipe PASEM. Les entrevues individuelles ou collectives ont été réalisées avec les participants, gestionnaires ou bénéficiaires du PGES/PASEM, chefs de communautés ou représentants de ces dernières. La sélection des individus pour les entrevues individuelles ou de groupe a obligé à tenir compte, outre la disponibilité des participants, de l'âge (jeunes, adultes, aînés) et de l'équilibre entre les genres, soit un équilibre essentiel pour garantir la représentativité de la communauté ciblée par la recherche au sein de la population des participants, considérant le genre, l'âge et le statut social du participant. Par ailleurs, la capacité du chercheur à assurer la participation de tous au sein du groupe pendant l'entrevue de groupe et à contrôler le bon déroulement de l'entrevue autant que la disponibilité des participants ont été prises en compte. La population cible définie, la cueillette de données primaires de la recherche s'organise en trois phases séquentielles et itératives. Ces dernières mobilisent les méthodes, techniques et outils spécifiques de collecte de données qualitatives mentionnées au tableau 13 ci-après, lequel présente les procédures d'accès au réel mobilisées par la recherche. L'exploitation des procédures d'accès au réel, retenues pour la collecte des données primaires de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale le PASEM a permis la collecte de données présentées respectivement aux tableaux 13, 14 et 15 ci-après.

Les données ci-dessus collectées, font l'objet de traitements décrits dans la suite, d'analyse en référence au cadre conceptuel et aux propositions et interprétations compte tenu des questions de recherche, en vue de réaliser les objectifs et produire les résultats attendus de la recherche. Cette dernière repose principalement sur l'exploitation des entretiens réalisés avec les participants parties prenantes dans les différentes sous-unités d'analyse du dispositif de recherche. Ces entretiens sont présentés au tableau 13 ci-après.

Tableau 13 : Description des entretiens réalisés pour la recherche

Sous-unité de recherche	Entretiens réalisés à DJOP					
	Nature des données	Dates de collecte	Participants	Supports	Nombre pages	Durées
Entretiens	Enregistrement audio	Yaoundé	CAPM 1	Verbatim	13	42'32"
	Enregistrement audio	Yaoundé	CAPM 2	Verbatim	13	51'52"
	Enregistrement audio	Yaoundé	CAPM 3	Verbatim	18	1 h 10'46"
	Enregistrement audio	Yaoundé	CAPM 4	Verbatim	18	49'17"
	Enregistrement audio	DJOP	Représentant	Verbatim	8	26'17"
	Enregistrement audio	DJOP	Groupe (05)	Verbatim	11	32'06"
	Enregistrement audio	DJOP	Individu 1	Verbatim	8	20'12"
	Enregistrement audio	DJOP	Individu 2	Verbatim	4	12'23"
	Enregistrement audio	DJOP	Individu 3	Verbatim	3	10'17"
	Enregistrement audio	DJOP	Individu 4	Verbatim	7	21'38"
Sous-total	10		14	10	103	5 h 13'3"
Entretiens réalisés à MA'AN						
Entretiens	Enregistrement audio	Yaoundé	DP	Verbatim	13	42'32"
	Enregistrement audio	Yaoundé	CPASEM	Verbatim	19	1 h 06'18"
	Enregistrement audio	Yaoundé	CELCOM	Verbatim	13	51'52"
	Enregistrement audio	Yaoundé	RAJS	Verbatim	18	1 h 10'46"
	Enregistrement audio	Ma'an	Représentant	Verbatim	10	28'08"
	Enregistrement audio	Ma'an	Groupe (02)	Verbatim	16	39'30"
	Enregistrement audio	Ma'an	Individu 1	Verbatim	17	49'54"
	Enregistrement audio	Ma'an	Individu 2	Verbatim	14	41'46"
	Enregistrement audio	Ma'an	Individu 3	Verbatim	16	37'07"
	Enregistrement audio	Ma'an	Individu 4	Verbatim	8	16'34"
Enregistrement audio	Yaoundé	DP	Verbatim	13	42'32"	
Sous-total	10		11	10	144	7 h 4'23"

Entrevues réalisées à NYABIZAN					
Entrevues	Enregistrement audio	DP	Verbatim	13	42'32"
	Enregistrement audio	CPASEM	Verbatim	19	1 h 06'18"
	Enregistrement audio	CELCOM	Verbatim	13	51'52"
	Enregistrement audio	RAJS	Verbatim	18	1 h 10'46"
	Enregistrement audio	ROPEGS	Verbatim	22	1 h 14'49"
	Enregistrement audio	RO	Verbatim	18	49'18"
	Enregistrement audio	Représentant	Verbatim	11	24'33"
	Enregistrement audio	Groupe (02)	Verbatim	16	41'39"
	Enregistrement audio	Individu 1	Verbatim	13	23'47"
	Enregistrement audio	Individu 2	Verbatim	12	31'
	Enregistrement audio	Individu 3	Verbatim	10	24'14"
	Enregistrement audio	Individu 4	Verbatim	13	41'13"
	Sous-total	12	13	11	178
Total	32	38	31	425	20h22'28"

Source : Nos travaux

Considérant le principe de saturation, les entrevues ci-dessus présentées au tableau 13 ont été réalisées auprès des populations décrites au tableau 14 ci-après.

Tableau 14 : Entrevues et profils des participants à la recherche

Entités parties ciblées	prenantes	Fonctions des participants	Effectifs réels des participants entrevues	des aux
CAPM		Gestionnaire administratif	01	
		Gestionnaire technique	01	
		Gestionnaire technique	01	
		Gestionnaire opérationnel	01	
PASEM		Gestionnaire administratif	01	
		Gestionnaire opérationnel	01	
Individus au sein des populations bénéficiaires du PGES/PASEM		Représentants des communautés des populations bénéficiaires	03	
		3 groupes de 5 individus	09	
		4 individus par sous-unité d'analyse	12	
Total participants et entrevues			30	

Source : Nos travaux

Trente individus (30), considérant les doublons, ont été pris en compte pour la recherche au sein de l'unité principale.

De cette population, seuls 27 individus ont effectivement été recrutés comme participants à la recherche pour la collecte de données primaires au moyen d'entrevues semi-directives. Le tableau 15 ci-après présente la population des participants dans les différentes sous-unités d'analyse au sein de l'unité centrale PACHM, aux entrevues de la recherche.

Tableau 15 : Participants aux entrevues par sous-unités d'analyse (SUA)

Nature de l'entrevue	Participants et origines	Nombre d'entrevues			Nombre de participants			Genre des participants					
								Hommes			Femmes		
		SuA n°1	SuA n°2	SuA n°3	SuA n°1	SuA n°2	SuA n°3	SuA n°1	SuA n°2	SuA n°3	SuA n°1	SuA n°2	SuA n°3
Entrevues individuelles	Individus responsables administratifs ou techniques CAPM	04	04	06	04	04	06	04	04	06	00	00	00
	Individus représentant des populations locales	01	01	01	01	01	01	01	01	01	00	00	00
Entrevues individuelles	Individus issus des populations locales	04	04	04	04	04	04	03	03	03	01	02	01
Entrevues collectives	Groupe d'individus issus des populations locales	01	01	01	05	02	02	04	01	01	01	01	01
Total		10	10	12	14	11	13	12	09	11	02	03	02

Source : Nos travaux

Considérant la stratégie d'étude de cas enchâssé mobilisée pour la recherche, les résultats de l'analyse et l'interprétation des données précédentes issues des trois sous-unités d'analyse de la recherche au sein de l'unité principale, le PACHM, sont agrégées par les résultats de la recherche dans ces sous-unités. Ces derniers résultats de la recherche dans chacune des trois sous-unités d'analyses, dont les différents profils de management de projet des responsables de la CAPM et/ou PASEM appliqués, illustrés par les modélisations radar associées, constituent les données de l'unité principale, le PACHM, rapportées à l'implémentation des différents programmes socioéconomiques de la réalisation du PACHM, dont les PGES et le PASEM. Ces données sont analysées pour formuler les réponses de cette thèse aux différentes questions de recherche. Les données primaires constituent les principales données exploitées pour explorer l'objet de recherche. Ces dernières, dans cette perspective, font l'objet de traitements et analyses spécifiques pour pouvoir rendre compte des questions de recherche.

Dès lors, il importe de clarifier, afin d'en apprécier la pertinence et l'intérêt, les traitements et analyses appliqués aux données primaires collectées par la recherche. Quels sont les traitements et les analyses appliqués aux données primaires de la recherche et leurs intérêts pour la recherche ?

- **Exploitation des données de la recherche**

Les données collectées dans le cadre de la phase empirique de la recherche en vue de répondre aux différentes questions de recherche font l'objet de traitements avant les analyses en vue de l'interprétation, des résultats et conclusions de la recherche. Les traitements et analyses appliqués aux données collectées pour la recherche participent de la satisfaction des exigences éthiques et heuristiques qui s'imposent à la recherche. Ces dernières alimentent cette partie qui présente les différents traitements et analyses appliqués aux données primaires de la recherche.

- **Traitements éthiques appliqués aux données**

La présente recherche mobilise des participants et procède de la collecte de données qualitatives. En référence à la politique des trois conseils, relative à la recherche impliquant les êtres humains au Canada, ces réalités appellent, pour la recherche, des traitements appliqués aux données collectées en vue de garantir la maîtrise des risques éthiques associés auxdites données. Les traitements éthiques participent de l'obligation de conformer la recherche et donc ses données aux exigences éthiques de la recherche impliquant les humains au regard des engagements contractés dans le cadre de l'obtention du CER. Le risque éthique étant défini comme, ainsi que le souligne Boisvert (2018), une conduite considérée inadéquate eu égard aux attentes comportementales particulières liées à une fonction sociale ou organisationnelle particulière, voire, à la suite de Begin et al (2021), des causes ou une situation potentielle ou réelle de vulnérabilité pouvant conduire à des conséquences néfastes en matière d'éthique, la recherche objet de la présente thèse présente

des risques éthiques qu'il importait de maîtriser pour la conformer à l'énoncé de politique des trois conseils pour la recherche impliquant les humains au Canada. Avant toute chose, il s'est agi, dans cette perspective soulignée en prélude à l'obtention du certificat d'éthique à la recherche, de démontrer la sensibilisation et la compréhension des principes du cadre de référence de la recherche impliquant les humains.

La preuve de la compréhension des principes du cadre de référence de la recherche impliquant les humains découle d'un test réalisé en ligne le 28 janvier 2019, sanctionné par une évaluation positive donnant lieu à un Certificat d'accomplissement, certifiant que le cours préalable a bien été complété sur ses trois articulations :

- L'énoncé de politique des trois conseils ;
- Éthique de la recherche avec des êtres humains ;
- Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER).

Cette première étape de sensibilisation à la gestion des risques éthiques liés à la recherche impliquant les humains a consisté à introduire la demande d'obtention du certificat d'éthique à la recherche auprès du comité d'éthique à la recherche (CER) de l'UQAC en début d'année 2019. L'avis favorable du CER, traduit par l'approbation éthique du projet de recherche est obtenu en date du 27 juin 2019. Ce dernier fera l'objet de renouvellement régulier témoigne de l'habilitation à la recherche impliquant les humains dans le cadre de cette thèse. L'obtention du CER s'est révélée, le sésame autorisant le déploiement de la phase empirique de la recherche, pour la collecte de données primaires. Considérant l'impératif de confidentialité des données collectées, il s'est agi, en amont de la collecte, de recruter les participants à la recherche et d'établir les conditions d'anonymat de l'identité de ces derniers et des données des entrevues. Ce, en référence aux conditions imposées par le CER au programme de DMP de l'UQAC pour la recherche impliquant les humains. D'où l'intérêt de décrire les traitements éthiques appliqués aux données de la recherche.

- **Confidentialité et sécurisation des données**

En vue d'assurer la confidentialité des données collectées pour la recherche, les supports de données primaires de la recherche, notamment les transcriptions des enregistrements d'entrevues, ont fait l'objet d'une codification alphanumérique par le chercheur.

En effet, un code alphanumérique (lettre-chiffre) a été attribué à chacun des supports des données de manière à rendre anonyme la source des données associées au support, de telle sorte que sans posséder le code, il soit impossible à tout individu qui serait malencontreusement ou non rentré en possession d'un verbatim, d'associer le contenu de ce dernier (données de la recherche) à un participant à la recherche. Soit identifier l'auteur des propos (contenus du verbatim) et donc, la source directe des données associée (identité du participant à la recherche). Le traitement précédent appliqué aux données permet de garantir la confidentialité des sources des données, l'origine directe des données collectées et donc, l'identité des participants. Par ailleurs, la définition d'une clef d'attribution du code alphanumérique affecté aux supports des données collectées, tenues confidentielles uniquement par le chercheur, renforce la confidentialité des données collectées et la sécurisation de l'identité des participants à la recherche. Le chercheur et le directeur de recherche sont les seuls à avoir accès aux renseignements identificatoires sur les participants à la recherche. Cependant, les traitements éthiques décrits appliqués à la confidentialité et sécurisation des données collectées par la recherche ne suffisent pas à garantir indéfiniment la confidentialité desdites données, d'où des précautions supplémentaires, soit des traitements visant à garantir la conservation, l'accès sécurisé aux données de la recherche à toutes fins utiles pendant une période réglementée avant leur destruction légale. Le tableau 16 ci-après présente la structure de la codification alphanumérique associée à l'anonymat des données issues des entrevues avec les participants.

Tableau 16 : Codification alphanumérique des données de la recherche

Source des supports et données	Supports et données anonymes	Syntaxe des codes alphanumériques des données	Lectures des codes alphanumériques
Entrevues semi-directives	Verbatim	Lettre majuscule-lettre minuscule-chiffre	Signification des codes alphanumériques supports
Entrevue	Verbatim	Ec1	Entrevue CAPM participant 1
Entrevue	Verbatim	Ed1	Entrevue DJOP participant 1
Entrevue	Verbatim	Em1	Entrevue MA'AN participant 1
Entrevue	Verbatim	En1	Entrevue NYABIZAN participant 1

Source : Nos travaux

Légendes :

- **Lettre majuscule** : *E* pour entrevue
- **Lettre minuscule** : *c, d, m ou n* pour unité ou localité du participant considéré
 - o *c* pour CAPM
 - o *d* pour DJOP
 - o *m* pour MA'AN
 - o *n* pour NYABIZAN
- **Chiffre** : indexé à l'identité du participant de l'unité ou la sous-unité d'analyse considérée, suivant une clef tenue confidentielle par le chercheur.

Dans la présente recherche, la codification alphanumérique en tant que traitement appliqué aux supports des données collectées, dont les verbatim des entrevues semi-directives, vise à préserver l'identité des participants grâce à l'anonymat de leurs sources étant donné les contraintes éthiques de la recherche associées à l'identité des participants. La conservation de cette dernière à toutes fins utiles est assurée jusqu'à l'échéance prescrite pour leur destruction, conformément aux procédures en vigueur pour le DMP de l'UQAC, a requis l'application de traitements supplémentaires aux données de la recherche. Le but de cet exercice étant de garantir la conservation des données collectées et leur destruction sécuritaire à l'échéance prescrite par les procédures du DMP de l'UQAC.

Il en découle l'intérêt des traitements en vue de la conservation et la destruction des données de la recherche décrites dans la suite.

- **Conservation et destruction des données**

La conservation des données de la recherche pendant et après celle-ci, pour une période de sept ans ainsi que prescrit, par la politique des trois conseils en rapport avec les recherches impliquant les humains au Canada, induit l'éventualité d'un bris de la confidentialité des données après les résultats de la recherche. Aussi, seule la destruction des données de la recherche au terme de la période prescrite constitue le moyen absolu d'établir l'anonymat de l'identité des participants alors que les préoccupations de confidentialité ne se poseront plus. Aussi, les données de la recherche doivent rester confidentielles avant leur destruction à l'échéance programmée, d'où l'intérêt de les conserver de manière sécuritaire afin de limiter tous accès inopportunes à ces dernières en dehors des personnes autorisées. Il importe donc, à ces fins, d'assurer la fiabilité du stockage de ces données ainsi que des supports mobilisés. Les préoccupations précédentes justifient le stockage des données de la recherche dans des dossiers à accès codés dans le disque dur de l'ordinateur du chercheur. Les copies des dossiers de stockage des données de la recherche sont transférées dans les clefs USB codées aux fins de sauvegarde externe par le chercheur et transmission au département des sciences économiques et administratives (DSEA) de l'UQAC. Les traitements ci-dessus décrits, participent de la conformité de la recherche avec les procédures du programme 3077 DMP de l'UQAC pour la conservation et destruction des données de recherche impliquant les humains et la réglementation éthique prescrite par les principes des trois conseils en vigueur au Canada. Toutefois, en marge de ces contraintes éthiques inhérentes à l'implication des humains dans la recherche, des contraintes méthodologiques ont imposé des manipulations supplémentaires des données primaires analysées par la recherche. Ces dernières sont en rapport avec le traitement des données qualitatives en vue de l'analyse et la fiabilité des résultats.

- **Traitements méthodologiques appliqués aux données**

Les traitements méthodologiques appliqués aux données collectées, découlent des contraintes heuristiques qui s'imposent à la recherche. L'exploitation des données primaires collectées, notamment celles issues des entrevues réalisées, a requis des traitements spécifiques. Il s'est agi alors, dans un premier temps, de produire les verbatim à partir des enregistrements réalisés de chacune des entrevues et la validation de ces derniers par les participants concernés lorsque cela avait été formellement exprimé dans le cadre du consentement à la participation à la recherche. Cet exercice a consisté en une transcription la plus fidèle possible des enregistrements réalisés auprès des participants à la recherche.

Certains des verbatim ont, par la suite, été transmis pour validation aux participants qui avaient explicitement exprimé cette préoccupation dans la fiche de consentement associée au processus de recrutement. Il s'en est suivi l'approbation par lesdits participants de la fidélité du contenu de la transcription sans ou sous réserve des ajustements apportés au verbatim par le participant. Ces deux opérations réalisées, transcription et validation des verbatim, lorsque cela était requis, ont permis de passer, dans un deuxième temps, aux traitements de second ordre des données collectées, en prélude aux analyses qualitatives proposé par Yin (2011).

- **Préparation à l'analyse qualitative des données collectées**

Ce traitement a consisté à répondre à trois préoccupations, respectivement préciser le type de données à coder, définir l'unité de codage et choisir les données à coder au regard de la masse de données collectées, ainsi que le suggère Saubesty-Vallier (2006) dans le cadre de la recherche. Le paragraphe de sens, encore appelé incident critique (Saubesty-Vallier, Op.cit.) étant donné la nature des principales données primaires (verbatim issus des entrevues), est retenu comme unité de codage. Le contenu des entrevues et les images des observations réalisées sur le terrain dans le cadre des données primaires récoltées en rapport avec l'objet de la recherche et les propositions de recherche mobilisées à cet effet, feront l'objet de codage.

L'exploitation des images issues des observations de terrain n'a pas requis de codage (désassemblage), alors que celles-ci réfèrent directement à des dimensions clairement identifiées des processus de gestion de la qualité du projet, dont le *hard* management de projet, au regard du cadre conceptuel mobilisé pour la recherche. Les données des verbatim, ne pouvant pas être liées directement à l'objet de la recherche constituent des « déchets » du codage des données (Huberman et Miles, 1991 cités par Saubesty-Vallier, 2006). Ces données considérées comme parasites ne sont pas prises en compte par la recherche, d'où une épuration des données collectées.

La préparation des données collectées ainsi réalisée a conduit à la constitution d'une base « d'incidents » entendus comme matière première, des observations empiriques de la recherche (Saubesty-Vallier, Op.cit). La seconde phase du traitement des données collectées a consisté en l'élaboration de la grille de codage.

- **Élaboration de la grille de codage des données collectées**

Les préoccupations de la recherche à ce stade ont consisté à définir les catégories de codes associées aux sous-dimensions de l'objet de la recherche. Formuler les catégories de codes à affecter aux sous-dimensions de l'objet de la recherche afin de procéder au codage des données de la recherche. La nature exploratoire et compréhensive de la recherche suggère a priori un codage ouvert. Toutefois, la recherche repose sur le cadre conceptuel présenté au chapitre II, ce dernier identifiant les processus et dimensions de la gestion de la qualité du projet dans une perspective de la satisfaction des parties prenantes. Ces derniers sont exploités pour la recherche et donc, donnent lieu à l'élaboration des catégories de codes associés aux différents processus et les codes associés aux dimensions proposées pour chacune de ces catégories par le cadre conceptuel de la recherche. Il en résulte, pour la présente recherche, un plan général de codage préétabli (codage fermé), pour la définition des catégories de codes des processus et dimensions de la gestion de la qualité du projet mobilisé pour l'analyse des données de la recherche en vue de connaître de l'objet de recherche.

Il s'est agi alors de procéder au codage fermé des données de la recherche suivant le plan de codage préétabli (tableau 16).

- **Codage des données collectées**

Le codage des données de la recherche intervient à la suite de l'élaboration de la grille de codage et la stabilisation des catégories de codes. Il a consisté à appliquer les codes identifiés à partir des catégories de codes liés aux dimensions et sous-dimensions du cadre conceptuel (propositions de recherche) appliquées à la base d'incidents déjà élaborée à la préparation. Ce, de manière à produire, à partir des incidents (données matière première, observations empiriques), un nouveau construit théorique dénommé « évènement » (Van de Ven et Poole, 1990 cités par Saubesty-Vallier, 2006). Du traitement précédent, résulte la production de trois bases d'évènements à partir du regroupement des verbatim de l'étude.

Le codage des verbatim, produit par la recherche à partir de la grille de codage, exploite le logiciel Atlas V 1.18, dont la procédure, prescrit la conversion préalable des fichiers Word desdits verbatim en fichiers RTF. Ce logiciel CAQDAS (Boutigny, 2005) permet de consolider la fiabilité de la recherche. Il résulte l'ensemble des traitements méthodologiques inhérents à la satisfaction des contraintes d'ordre méthodologique indispensables à l'analyse des données primaires qualitatives collectées en vue de répondre aux questions de recherche. Les différentes manipulations des données qualitatives ci-dessus décrites ont permis de réduire la masse des données collectées à des substrats de données aptes à produire du sens au regard différentes questions posées en rapport avec l'objet de la recherche. Les traitements éthiques et méthodologiques appliqués aux données collectées dans le cadre de la présente recherche constituent autant de préalables et précautions nécessaires et indispensables à la préparation de l'exploitation desdites données en vue de l'exploration de la problématique objet de la présente recherche aux moyens d'analyses qualitatives, en référence à l'approche de recherche. Quelles sont les analyses appliquées aux données de la recherche ?

- **Analyses appliquées aux données de la recherche**

L'exigence de cohérence épistémologique impose dans le cadre de la présente recherche, la mobilisation d'analyses qualitatives étant donné la nature qualitative des données collectées (discours, images, notes de terrain), pour la recherche. Les analyses qualitatives appliquées aux données collectées procèdent de la démarche systématique et rigoureuse suggérée par les travaux de Yin (2011, 2009), articulée en cinq étapes en vue de la production des résultats de la recherche, respectivement :

- La compilation des données ;
- Le désassemblage des données aussi appelée décomposition ;
- Le réassemblage des données encore appelée recomposition ;
- L'interprétation des données à la lumière des étapes précédentes ;
- Les résultats en conclusion de la recherche.

Les résultats de la présente recherche découlent des étapes précédentes d'analyse de données qualitatives à la faveur des travaux de Yin (Op.cit), tandis que chacune de ces étapes, fait l'objet dans la suite d'une présentation détaillée.

○ **Étape 1 : compilation**

Cette étape de l'analyse appliquée à la recherche consiste à organiser les données collectées à partir de différentes sources et différentes méthodes suivant un ordre bien défini, de manière à constituer une base de données, notamment constituer un répertoire de données qui organise l'ensemble des données qualitatives collectées à partir de leurs sources respectives et natures spécifiques, soit, pour cette recherche, une organisation des données collectées qualitatives issues respectivement de l'observation, des notes de terrain et des entrevues, dont les images (photos de terrain), notes de terrain et verbatim. De l'exercice précédent, résulte pour la recherche un listage de données qualitatives collectées présenté tel qu'illustré par le tableau 17 ci-après.

Tableau 17 : Plan d'organisation de la base de données pour l'analyse

Source de collecte	Nature des données collectées	Supports des données	Lieu de collecte	Quantités
Observations	Photos terrain	Documents	DJOP	/
			MA'AN	/
			NYBIZAN	/
	Notes de terrain	Documents	DJOP	/
			MA'AN	/
			NYABIZAN	/
Entrevues	Verbatim	Documents	YAOUNDÉ	06
			DJOP	06
			MA'AN	06
			NYABIZAN	06

Source : Nos travaux

La base de données pour l'analyse illustrée au tableau 15 ci-dessus constitue le livrable de l'étape 1 de l'analyse de données, dite de compilation (classification) de données. Cette dernière offre, pour la présente recherche, une lisibilité sur les données disponibles du point de vue de leur source de collecte, nature, supports, lieu de collecte et quantité. La disponibilité de cette base de données induit le démarrage de l'étape 2, dite de désassemblage, de l'analyse selon le protocole proposé par Yin (Op.cit.).

○ **Étape 2 : désassemblage**

Elle correspond au codage et à l'interprétation de données suivant une démarche systématique et rigoureuse. Encore appelé phase de décomposition, le désassemblage se fait à la suite de la compilation de données et vise à distinguer les données collectées en matériaux primaires pour l'analyse qualitative. La décomposition permet de définir l'unité de codage des données et d'identifier les « incidents critiques », terme qui désigne, pour l'analyse qualitative de données, toute matière première ou observation empirique utile (Saubesty, 2006). Pour la recherche, l'unité de codage sera constituée du « paragraphe de sens », notamment une phrase ou un groupe de phrases qui fait référence à une idée principale en rapport avec la question de recherche (Saubesty, Op.cit.).

La décomposition de la base de données d'analyse permet d'élaborer une base d'incidents (matières premières ou observations empiriques utiles à l'analyse qualitative). Cette dernière induit le démarrage de l'étape 3.

- **Étape 3 : réassemblage**

Réputé critique pour l'analyse qualitative des données, le réassemblage consiste en la reconstitution par réarrangements et recombinaisons des données classées et indexées dans la base de données lors des phases précédentes de compilation et de décomposition des données collectées. Le réassemblage des données appelle la définition des catégories de codes formalisées à partir d'une grille de codage préétablie par un plan général de codage des données. Ce dernier regroupe les « incidents » au sein de la base de données suivant la grille de codage définie.

De la réalisation du codage il en résulte une base « d'évènements », soit de codes attribués aux incidents de la base de données de laquelle émerge des construits théoriques ne pouvant être directement observés, ainsi que le suggère Saubesty (2006) à la suite de Van de Ven et Poole (1990). Le réassemblage des données opère un rapprochement de données présentées sous forme d'évènements regroupés au sein de catégories de codage à partir de divers outils, dont des matrices de présentation de données. Il se traduit par des gabarits (*templates*) qui mettent en relation les évènements de manière que ces derniers soient porteurs de sens pour l'analyse à la lumière de la question centrale de recherche (Dumez, 2011). L'étape 3 de l'analyse de données dans le cadre de cette recherche exploite, pour la constitution de la base d'évènements, les codes d'incidents préétablis à partir de la définition préalable des catégories de codes (dictionnaire de codes). La mise en contexte des relations mises en évidence en vue d'en extraire une signification constitue l'objet de l'étape 4 de l'analyse des données collectées. Le réassemblage des données par rapprochement réalisé à cette étape donne à voir, pour les parties prenantes, les pratiques de gestion de la qualité du projet appliquée à la réalisation du PACHM pour la recherche.

Les pratiques précédentes sont constitutives des résultats de la recherche à partir de laquelle s'articulent les interprétations et discussions de la recherche.

- **Étape 4 : interprétation et discussion**

À la suite de l'étape 3, notamment des recombinaisons qui en résultent, il s'agit à cette étape de produire du sens à partir d'une analyse des différentes relations mises en évidence par la recomposition de données, soit une comparaison des relations entre données visant à identifier les attributs, les points communs et les différences au moyen de différents outils d'illustrations, dont les tableaux, matrices ou graphiques. Aux fins d'interprétation, la triangulation des données collectées est mobilisée, entendue qu'elle repose sur la nature et sources différentes desdites données, dont la comparaison de ces dernières dépendamment de leur nature et de leurs sources de collecte différentes (Yin, 2011). À cette étape de la recherche, la discussion consiste pour l'essentiel à confronter les résultats de la recherche aux travaux de la documentation qui adressent la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes. L'objectif étant, pour la recherche, de donner du sens aux résultats obtenus en lien avec la problématique de la recherche, la question centrale de recherche, au regard du cadre conceptuel mobilisé et des objectifs de recherche identifiés. Cette phase exploite la documentation pertinente autant qu'elle permet de donner sens aux résultats, dont leur positionnement compte tenu du contexte de la recherche, du dispositif mobilisé et de ses limites. Il en résulte une production de sens étayée par des éléments objectifs dont les extraits de verbatim, images et/ou de notes terrain tirés de la base d'évènements, qui permettent d'établir les preuves objectives du sens proposé. Tel se présente le processus interprétatif mobilisé pour la recherche. L'étape ultime de l'analyse de données, objet de l'étape 5, donne lieu à la formulation des conclusions de la recherche.

- **Étape 5 : formulation des conclusions**

Cette étape souligne les principaux résultats de la recherche au regard de la question centrale et des objectifs de la recherche. Elle révèle les connaissances nouvelles qui découlent de la recherche.

La recherche objet de cette thèse propose d'élucider en management de projet, comment la gestion de la qualité du projet concourt à la satisfaction des parties prenantes. Ses conclusions soulignent les principaux résultats au terme de la recherche. Notamment, les modalités identifiées perçues comme les apports de la recherche pour la discipline et la société et les conditions de généralisation desdits résultats, de leurs applications et leurs limites étant donné le cadre conceptuel, la stratégie et le contexte de la recherche. De même, sont indiquées à cette phase, les perspectives de recherche en vue de nouveaux éclairages sur l'objet étudié à l'aune des connaissances produites et des limites identifiées de la recherche. Les conclusions ainsi formulées découlent de résultats issus de l'exploitation de la logistique de traitement et d'analyse des données.

L'analyse de données pour la présente recherche s'alimente, d'une part, du cadre conceptuel élaboré pour la recherche et d'autre part, des traitements éthiques et méthodologiques appliqués aux données collectées, dont participe la codification desdites données issues des trois sous-unités d'analyse mobilisées par la recherche. Les analyses des données collectées obéissent au protocole d'analyse de données qualitatives proposé par Yin (2011) privilégié par la recherche et exploite le logiciel Atlas V 1.18. En référence au cadre conceptuel et aux propositions de recherche, il s'agit, pour la recherche, d'identifier à partir de la codification des données collectées les incidents critiques (Saubesty, Op.cit.), associés aux processus de gestion de la qualité du projet. L'analyse des données primaires collectées grâce au logiciel Atlas ti V 1.18 est exploitée aux fins précédentes. Les fréquences des incidents critiques associées aux modalités des processus suggérés de gestion de la qualité du projet (fréquences intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité d'analyse considérée (fréquence sous-unitaire), sont mobilisées dans les sous-unités d'analyse pour rendre compte de l'importance relative de chacune desdites modalités identifiées pour la gestion de la qualité du projet.

L'analyse des données collectées conduit à l'identification des activités traduisant le déploiement des modalités identifiées des processus. Les influences sur la satisfaction des parties prenantes considérées, participants à la recherche, sont appréhendées étant donné les intérêts, attentes et exigences desdites parties prenantes. Pour la présente recherche, la satisfaction des parties prenantes considérées s'appréhende essentiellement à travers l'expression par ces dernières de leur appréciation de la réalisation du PACHM dont, en particulier, l'implémentation des composantes socioéconomiques dans leurs localités au regard de leurs intérêts, attentes et exigences. À la suite des descriptions précédentes des cinq étapes d'analyse des données qualitatives selon Yin (2011), le tableau 18 ci-après présente les activités réalisées par la recherche et leur application aux données qualitatives de la recherche.

Tableau 18 : Analyse des données qualitatives selon Yin (2011)

Protocole d'analyse de données qualitatives selon Yin (2011)	Application au protocole de la recherche	Activités d'analyse qualitative des données de la recherche adaptées de Yin (2011)
Compilation de la base de données	Préparation des données de la recherche à l'analyse	Classification des données primaires par sous-unités d'analyse du cas enchâssé avec Atlas ti V 1.18
Désassemblage des données		Codification des données primaires de la recherche avec Atlas ti V 1.18 par sous-unité d'analyse (DJOP, MA'AN, NYABIZAN) selon le plan de codification préétabli
Réassemblage des données	Exploitation des données de la recherche	Analyses thématiques des données primaires de la recherche avec Atlas ti V 1.18 Triangulation par la nature (entrevues, observations, documentation) et par les sources (origines) des données analysées
Interprétation des données		Interprétations par le chercheur des données analysées et triangulées (questions de recherche et analyse comparée des résultats des sous-unités d'analyse)
Conclusions		Présentations des résultats par sous-unité d'analyse du cas enchâssé Questions de recherche et synthèse des résultats des analyses comparées des résultats de la recherche dans les sous-unités d'analyse à l'échelle du cas enchâssé Questions de recherche et présentations des résultats de la recherche

Source : Nos travaux inspirés de Yin (2011)

Les activités présentées à la troisième colonne du tableau 18 ci-dessus décrivent le protocole suivi par la recherche pour la production des résultats étant donné les questions de recherche, le cadre conceptuel mobilisé pour l'ancrage théorique de la recherche et les propositions de recherche retenues pour la collecte et l'analyse des données de la recherche, respectivement les données secondaires et primaires. Les propositions de recherche qui découlent du cadre conceptuel s'articulent autour d'un ensemble de pratiques qui font état des différentes activités et pratiques qui participent de la gestion de la qualité du projet dans le cadre du management de projet.

Le tableau 19 ci-après présente lesdites pratiques héritées de la structure du cadre conceptuel de la recherche, notamment la synthèse desdites pratiques de gestion de la qualité du projet, les critères d'évaluation associés et les codifications de ces dernières pour la recherche, sur la base du plan général de codage préétabli décrit plus haut.

Tableau 19 : Composantes du cadre conceptuel et plan de codification

Éléments du cadre conceptuel de gestion de la qualité du projet	Nature des pratiques de la qualité du projet par catégories de données	Codification des pratiques de la qualité du projet
Pratiques de gestion de la qualité du projet	Implication dans la conception	ICO
	Implication dans la planification	IPL
	Implication dans l'exécution	IEX
	Engagement pour la qualité	EQA
	Renforcement des capacités	RCA
	Intégration	INT
	Adaptabilité	ADA
	Complétude et clarté	CCL
	Conformité	CON
	Qualité de la conception	QCO
	Qualité des processus	QPR
	Qualité d'organisation	QOR
	Évaluation de la gestion de la qualité du projet	Satisfaction des parties prenantes
Intérêts des parties prenantes		IPP
Valeur ajoutée pour parties prenantes		VAJ
Réponses aux exigences		REX
Spécifications des livrables		SLI
Conformité des processus		CPR
	Culture organisationnelle durable	COD

Source : Nos travaux

Le déploiement de la recherche a requis, sur la base des éléments du tableau 19 ci-dessus, une réorganisation de ces derniers de manière à y intégrer les évolutions de la documentation en management de projet, notamment en rapport avec l'objet de recherche appréhendé dans la dynamique des approches RPM, la prise en compte par la recherche des travaux de Siri Ram (2017), Pollack (2009), Pollack (2007), Cicmil et al (2006) et Crawford et Pollack (2004). Les approches *hard* et *soft* caractéristiques du management de projet et en lien avec la satisfaction des parties prenantes sont intégrées à la recherche à partir de la réorganisation de la structure opérationnelle du cadre conceptuel de la recherche mobilisée pour la collecte, le traitement, l'analyse et l'interprétation des données de la recherche, à la lumière des cinq propositions de recherche retenues. La réorganisation des pratiques de gestion de la qualité du projet sur la base de la structure opérationnelle du cadre conceptuel de la recherche et des propositions de recherche qui en découlent, la recherche s'articule sur l'analyse de cinq processus appliqués à la gestion de la qualité du projet dans le cadre des pratiques du management de projet :

- L'implication des parties prenantes au management de projet ;
- Les approches d'opérationnalisation du management de projet ;
- L'appréciation de la qualité des processus du management de projet ;
- La caractérisation du management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet.

Les différents processus ci-dessus associés à la gestion de la qualité du projet à la lumière du cadre conceptuel, identifiés comme propositions de recherche, sont analysés sur la base du plan général de codification préétabli des données de la recherche, ce en vue de répondre à la question principale et aux questions secondaires de recherche. Il en résulte, pour la recherche, les principales orientations qui structurent l'exploration à partir des données collectées, de l'objet de la présente thèse, au regard du thème et de la problématique. La recherche guidée par les propositions précédentes procède de la collecte et la codification systématique des données en vue de leur analyse systématique.

Le logiciel Atlas ti V 1.18 est exploité pour la codification et l'analyse systématiques des données, sur la base du plan général de codification des données primaires collectées par entrevues, présenté au tableau 18 ci-après. Le plan de codification général repose sur la syntaxe d'un code articulé sur trois caractères, notamment trois lettres associées aux pratiques de la gestion de la qualité du projet, de telle sorte que la première lettre du code découle du premier terme associé à une pratique de gestion de la qualité du projet pour une proposition donnée et les deux autres lettres du second terme de la désignation de la pratique considérée. Bertézène (2002) associe la non-qualité aux défauts de qualité, tandis que pour le service, la non-qualité traduit l'écart entre le service attendu et le service délivré au client. Le projet considéré comme un hybride de service et de produit (Gerald et al, 2011; Sahney et al, 2004), la non-qualité du projet à la lumière des auteurs précédents, suggère l'écart entre les attentes des parties prenantes et les réalisations du projet. Aussi, pour le management de projet, la non-qualité du projet suggère des défauts du projet à l'origine des coûts (Langlois, 1995), soit des écarts de performances ou des résultats livrés avec les attendus initiaux, tandis que la réalisation de projet participe d'une dynamique contractuelle entre les différentes parties prenantes considérées. La 7^e édition du *Guide PMBOK*, souligne les coûts des défauts comme constitutifs des coûts de la non-qualité. Soit une absence de qualité du projet, imputables aux pratiques du management de projet à l'origine des écarts tandis que la qualité n'est pas naturelle (Levin, 2014). Aussi, peut-on conclure à la suite de l'auteur précédent que la qualité du projet requiert toujours une mobilisation spécifique d'énergie pour être effective. Soit une énergie nécessaire et indispensable pour pouvoir, dans le cadre du management de projet, concilier les contraintes avec les différents objectifs du projet, répondre aux besoins, attentes et exigences des parties prenantes considérées en vue de leur satisfaction (Cicmil, 2000). La prise en compte de l'éventualité de la non-qualité du projet par la présente recherche requiert d'intégrer au plan de codification des données de la recherche, les codes de données associées à la non-qualité du projet, en cohérence avec le plan général de codification des données de la recherche. Les tableaux 20 et 21 ci-après satisfont à cette exigence pour la codification des données de la non-qualité du projet potentielle pour la recherche.

Tableau 20 : Codification des données de gestion de la qualité du projet

Pratiques de la qualité du projet	Codification des pratiques	Modalités des pratiques de la qualité du projet	Codification des modalités de la qualité du projet
Approches opérationnelles du management de projet	AOM	Hard management de projet	HMA
		Soft management de projet	SMA
Implication des parties prenantes au management de projet	IMP	Implication dans la conception de projet	ICO
		Implication dans la planification de projet	IPL
		Implication dans l'exécution de projet	IEX
Caractéristiques du management de projet	CMP	Engagement pour la qualité	EQA
		Renforcement des capacités	RCA
		Intégration	INT
		Adaptabilité	ADA
		Complétude et clarté	CCL
		Conformité	CON
Qualité des processus de management de projet	QPM	Qualité de la conception	QCO
		Qualité des processus	QPR
		Qualité de l'organisation	QOR
Évaluation de la qualité du projet	EQP	Satisfaction des parties prenantes	SPA
		Intérêts des parties prenantes	IPA
		Valeur ajoutée	VAJ
		Réponses aux exigences	REX
		Spécifications des livrables	SLI
		Conformité des processus	CPR
		Culture organisationnelle durable	COD

Source : Nos travaux

Tableau 21 : Codification des données la qualité et non-qualité de projet

Codification des pratiques	Modalités des pratiques de gestion de la qualité du projet	Codification des modalités de la qualité du projet	
		Qualité	Non-qualité
AOM	<i>Hard</i> management de projet vs non <i>hard</i> management	HMA	NHA
	<i>Soft</i> management de projet vs non <i>soft</i> management	SMA	NSO
IMP	Implication dans la conception de projet vs non-implication dans la conception de projet	ICO	NIC
	Implication dans la planification de projet vs non-implication dans la planification de projet	IPL	NIP
	Implication dans l'exécution de projet vs non-implication dans l'exécution de projet	IEX	NIE
CMP	Engagement pour la qualité vs non-engagement pour la qualité	EQA	NEQ
	Renforcement des capacités vs non-renforcement des capacités	RCA	NRC
	Intégration vs non-intégration	INT	NIN
	Adaptabilité vs non-adaptabilité	ADA	NAD
	Complétude et clarté vs incomplétude et non-clarté	CCL	ICL
	Conformité vs non-conformité	CON	NCO
QPM	Qualité de la conception vs non-qualité de la conception	QCO	NQC
	Qualité des processus vs non-qualité des processus	QPR	NQP
	Qualité de l'organisation vs non-qualité de l'organisation	QOR	NQO
EQP	Satisfaction des parties prenantes vs insatisfaction des parties prenantes	SPA	IPA
	Intérêt des parties prenantes vs désintérêt des parties prenantes	IPP	DIP
	Valeur ajoutée vs non-valeur ajoutée	VAJ	NVA
	Réponses aux exigences vs exigences	REX	EXI
	Spécifications des livrables vs non-spécifications des livrables	SLI	NSL
	Conformité des processus vs non-conformité des processus	CPR	NCP
	Culture organisationnelle durable vs absence de culture organisationnelle durable	COD	ACO

Source : Nos travaux

Le plan général de codage préétabli présenté plus haut établit la codification systématique mobilisée au tableau 21 pour l'analyse et l'interprétation des données de la recherche sur la base des propositions de recherche découlant de la structure opérationnelle du cadre conceptuel mobilisé. Les descriptions détaillées des processus de gestion de la qualité du projet présentés comme propositions de recherche sont proposées aux fins d'une compréhension partagée des analyses retenues pour la recherche. Ce, étant donné l'objet de recherche, la question centrale et les questions secondaires associées en vue de la production des résultats de la recherche. Pour la présente recherche, il faut entendre par :

- **Implication des parties prenantes au management de projet (IMP)**

Déployé par le management de projet, le processus d'implication des parties prenantes au management de projet codifié IMP par la recherche est, à la lumière du cadre conceptuel mobilisé, articulé en trois sous-processus, notamment l'implication des parties prenantes à la conception de projet (ICO), l'implication des parties prenantes à la planification des activités du management de projet (IPL) et l'implication des parties prenantes à l'exécution des activités du projet (IEX). Ces sous-processus assimilés aux dimensions (modalités) de l'IMP par la recherche suggèrent respectivement l'association des parties prenantes à la conception, la planification et l'exécution des activités du management de projet. Analyser le processus IMP pour cette recherche consiste en l'identification du(des) sous-processus constitutif(s) du processus (IMP) effectivement mobilisé(s) dans la sous-unité d'analyse considérée, l'importance respective de ce ou ces derniers au sein du processus IMP et par rapport à l'ensemble des données associées aux autres processus analysés dans sous-unité d'analyse considérée, et enfin, les influences sur la satisfaction des parties prenantes.

- **Approches opérationnelles de management de projet (AOM)**

Le processus privilégiant, dans le cadre du management de projet, la production de livrables tangibles ou intangibles de telle sorte qu'en tant que processus, les approches opérationnelles de management de projet codifiées (AOM) réduisent, à la suite des travaux d'auteurs soulignés plus haut, les pratiques de gestion de la qualité du projet à deux grandes catégories, notamment les approches dites *hard* management de projet (HMA), qui privilégient,

dans le cadre du management de projet, les réalisations concrètes, matérielles et tangibles, versus les approches dites *soft* management de projet (SMA), qui elles, privilégient les services, les réalisations abstraites et intangibles, ainsi que le suggèrent les travaux de Pollack et al (Op.cit.). Aussi, les approches *hard* et *soft* management de projet ne sont pas exclusives. Analyser le processus AOM pour la présente recherche revient à identifier la nature du sous-processus privilégié par le management de projet au regard de l'importance associée au sein du processus AOM et par rapport à l'ensemble des données associées aux autres processus analysés dans la sous-unité d'analyse considérée et enfin, l'influence sur la satisfaction des parties prenantes.

- **Qualité des processus du management de projet (QPM)**

Par qualité des processus du management de projet (QPM), la recherche désigne la concordance, convergence des processus déployés par le management de projet avec les attentes des parties prenantes. Les processus QPM, en référence au cadre conceptuel de la recherche, se déclinent opérationnellement en trois sous-processus (modalités) qui correspondent à la concordance, convergence des activités du management de projet avec les besoins, attentes et exigence des parties prenantes du point de vue de la conception, de l'organisation des activités et des processus déployés, notamment la qualité de conception (QCO), la qualité d'organisation (QOR) et la qualité des processus (QPR). Analyser la QPM en tant que processus pour la présente recherche revient à identifier le(s) sous-processus constitutif(s) mobilisés et leur importance au sein du processus QPM et par rapport à l'ensemble des données associées aux autres processus analysés dans la sous-unité d'analyse considérée et enfin, l'influence sur la satisfaction des parties prenantes.

- **Caractéristiques du management de projet (CMP)**

Elles renvoient aux principaux aspects pris en compte par les parties prenantes pour rendre compte des pratiques du management de projet déployées dans la sous-unité d'analyse considérée. Les caractéristiques associées aux pratiques du management de projet (CMP) pour la gestion de la qualité du projet, pour cette recherche, s'appréhendent à partir de six sous-processus, respectivement l'engagement pour la qualité (EQA), qui traduit la motivation

du management de projet à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes; le renforcement des capacités (RCA), qui désigne pour la recherche les activités du management de projet qui participent du développement des compétences des populations locales parties prenantes ciblées; l'intégration (INT), qui correspond à la prise en compte, dans une logique de développement durable, par le management de projet (Silvius et Schipper, 2014), des réalités locales en vue de l'intégration durable des livrables du projet dans son environnement; l'adaptabilité (ADA), dont la capacité du management de projet à s'adapter aux sollicitations et préoccupations locales; la complétude et clarté (CCL), qui renvoie à la clarté, l'exhaustivité de l'information et la transparence de la communication du management de projet. La conformité (CON) exprime la concordance des actions du management de projet avec ses engagements vis-à-vis des besoins, attentes et exigences des parties prenantes. Analyser les CMP comme processus pour la présente recherche revient à identifier le(s) sous-processus constitutif(s) mobilisés et leur importance parmi les CMP et par rapport à l'ensemble des données associées aux autres processus analysés dans la sous-unité d'analyse considérée et enfin, l'influence sur la satisfaction des parties prenantes.

- **Évaluation de la qualité du projet (EQP)**

Ce processus conclut la gestion de la qualité du projet et identifie les critères privilégiés par les parties prenantes pour juger de la qualité du projet (EQP), notamment le(s) déterminant(s) de la convergence des livrables du projet avec les besoins, attentes et/ou exigences des parties prenantes. Le processus EQP, appréhendé à l'aune du cadre conceptuel de la recherche, repose sur sept sous-processus. Ces derniers sont constitués de la satisfaction des parties prenantes (SPA) correspondant à la réponse de la réalisation du projet aux besoins et attentes des parties prenantes ciblées; des intérêts des parties prenantes (IPP) adressant la prise en considération par le management de projet des conditions et facteurs d'amélioration du bien-être des parties prenantes ciblées; la valeur ajoutée (VAJ) exprimant la plus-value pour les parties prenantes de la réalisation du projet, dont le(s) gain(s) pour elles, associé(s) à ses livrables dans leur contexte; la réponse aux exigences (REX) exprimant la réaction favorable du management de projet aux attentes explicitement exprimées

et présentées comme inaliénables des parties prenantes dans la réalisation du projet; les spécifications des livrables (SLI) renvoyant aux clarifications, détails spécifiques présentés par le management de projet des résultats attendus de la réalisation du projet au bénéfice des parties prenantes ciblées; la conformité des processus (CPR) adressant le respect par les activités et/ou actions du management de projet de la planification préalablement définie; et la culture organisationnelle durable (COD), en référence aux travaux de Silvius et Schipper (Op.cit.), notamment les valeurs, symboles du projet qui perdure au-delà de l'entrée en exploitation des livrables de la réalisation du projet. Analyser les processus EQP pour la présente recherche revient à identifier le(s) sous-processus constitutif(s) mobilisés et leur importance au sein du processus EQP et par rapport à l'ensemble des données associées aux autres processus analysés dans la sous-unité d'analyse considérée et enfin, l'influence sur la satisfaction des parties prenantes. Les différentes analyses ci-dessus clarifiées participent d'une exploitation qualitative des données primaires collectées par la recherche dans sa phase empirique en vue de répondre aux différentes questions de recherche. Le tableau 22 ci-après résume les analyses inspirées mobilisées par la recherche sur la base des processus (pratiques) de gestion de la qualité du projet suggérés par la structure du cadre conceptuel de la recherche.

Tableau 22 : Gestion de la qualité du projet et analyses associées

N°	Processus ciblés	Analyses associées pour la recherche
1	Implications des parties prenantes au management de projet	Identification des modalités déployées d'implication des parties prenantes au management des composantes du PACHM et de l'influence sur leur satisfaction
2	Approches opérationnelles de management de projet	Identification des approches opérationnelles de management des composantes du PACHM déployées et de l'influence sur la satisfaction des parties prenantes
3	Qualité des processus du management de projet	Identification de la qualité des processus du management des composantes du PACHM déployées et de l'influence sur la satisfaction des parties prenantes
4	Caractéristiques du management de projet	Analyse des aspects distinctifs du management des composantes du PACHM déployées et de l'influence sur la satisfaction
5	Évaluation de la qualité du projet	Identifications des critères privilégiés par les parties prenantes pour rendre compte de la réalisation des composantes du PACHM et de l'influence sur leur satisfaction

Source : Nos travaux

Les différentes analyses ci-dessus mobilisées par la recherche sur la base du cadre conceptuel retenu mobilisent un ensemble de techniques et d'outils en cohérence avec les objectifs de la recherche présentés dans la suite.

- **Techniques et outils d'analyse des données de la recherche**

La réalisation des analyses qualitatives de données collectées pour la recherche a requis la mobilisation de techniques et outils spécifiques présentés dans la suite de manière à souligner l'intérêt et la pertinence ayant conduit à leur choix. Du point de vue des techniques mobilisées, l'informatique constitue la principale technique exploitée pour le traitement et l'analyse des données qualitatives collectées, notamment l'exploitation du logiciel Atlas V 1.18, approprié pour analyser les données qualitatives selon la stratégie d'analyse décrite ci-dessus à la suite de Yin (2011). L'analyse informatique des données collectées privilégiée participe du souci de conférer aux résultats de la recherche un minimum d'objectivité, tandis que la posture constructiviste et la nature qualitative desdites suggèrent une subjectivité. Le choix du logiciel pour la recherche constitue un défi face à la kyrielle de logiciels d'analyse de données qualitatives disponibles sur le marché. Ce choix du logiciel pour la recherche s'est éclairé des travaux de Roy et Garon (2013). Ces auteurs, à la suite d'une analyse comparative de 12 logiciels appliqués au traitement informatique de données qualitatives, établissent la supériorité des logiciels Atlas 7 et Nvivo 10. Les logiciels Atlas 7 et Nvivo 10 se distinguent des autres CAQDAS, selon des travaux des auteurs précédents, du fait que ces derniers intègrent les cinq étapes du processus d'analyse de données qualitatives décrit par Yin (2011), conjuguées à trois variables clefs, respectivement leur niveau d'expertise, leur puissance et leur coût. Selon ces auteurs, les versions Atlas 7 et Nvivo 10 s'acquièrent au prix le plus élevé sur le marché. Toutefois, ces logiciels présentent des performances comparables, dont un traitement avancé de textes, sons, images, vidéos et pages web. En pratique, les versions 7 et 8 du logiciel Atlas se distinguent fonctionnellement de la version V 1.18 par leur ergonomie, dont le graphisme d'interface et quelques nouveaux outils qui en facilitent l'utilisation.

En définitive, sur les fonctionnalités d'analyse de base, les différentes versions examinées du logiciel Atlas restent très comparables. Considérant la pertinence des fonctionnalités analytiques associées à la version 1.18 du logiciel Atlas V soulignée ci-dessus, l'acquisition de cette dernière par notre réseau relationnel dont la disponibilité et la familiarité à l'utilisation depuis 2019 puisqu'installée sur notre ordinateur portable, fondent et justifient le choix de cette version, quoique la moins récente du logiciel Atlas, pour l'analyse des données de la recherche au détriment des versions Atlas 7, 8 et du logiciel Nvivo 10, plus récentes et plus évoluées mais aux coûts d'acquisitions bien plus importants. La recherche privilégie donc, pour l'analyse de ses données, l'utilisation du logiciel Atlas V 1.18, alors que les fonctionnalités analytiques de ce dernier pour l'analyse de données qualitatives, en référence au processus décrit par Yin (2011), se révèlent pertinentes et suffisantes pour conduire la recherche eu égard à son objet. Tout comme les versions les plus récentes, le logiciel Atlas V 1.18 retenu pour l'analyse des données de la recherche permet l'exploitation des verbatim, images et notes terrain et donc, offre les possibilités d'acceptation ou le rejet de données collectées pour l'épuration et de la triangulation de données qualitatives, notamment la comparaison des données obtenues par différentes méthodes de collectes, en l'occurrence l'entrevue, l'observation et les notes terrain (Dumez, 2011) pour la production des résultats. Selon Boutigny (2005), l'utilisation de CAQDAS conforte la fiabilité de la recherche qualitative. Les résultats ainsi obtenus se prêtent aisément à la comparaison des résultats de la recherche avec le cadre conceptuel mobilisé et la documentation, la construction de sens par l'interprétation et la discussion des résultats pour la formulation des conclusions de la recherche eu égard à son objet, donc la question centrale et les questions secondaires. Le déploiement des techniques retenues pour la recherche suivant l'approche qualitative appelle l'exploitation d'outils d'analyse de données qualitatives appropriés. Le tableau 23 ci-après récapitule les techniques et outils mobilisés par la recherche pour l'analyse informatique des données qualitatives de la recherche.

Tableau 23 : Méthodes, techniques et outils d'analyse des données

Logistiques associées Méthodes d'exploitation de données	Techniques d'exploitation de données	Outils d'exploitation de données collectées
Épuration	Acceptation/Rejet de données	Expertise chercheur
Analyses qualitatives	Transcription des entrevues Analyse de données qualitatives de Yin (2011) Triangulation Informatique	Verbatim Codes des données Processus d'analyse qualitative de Yin (2011) Données de la recherche Logiciel Atlas ti V 1.18 Ordinateur Clef USB Disque dur externe Tableaux et graphiques

Source : Inspirée de Yin (2011)

Considérant les données collectées à la phase empirique de la recherche, le souci d'assurer en amont la fiabilité des résultats et conclusions de la présente recherche justifie les différents traitements et analyses mobilisés par la recherche de telle sorte que les traitements éthiques mobilisés participent du respect des exigences de la politique des trois conseils pour la recherche impliquant les êtres humains au Canada, en rapport avec les engagements liés au CER d'une part, et les traitements méthodologiques, analyses de données réalisées satisfont aux exigences heuristiques inhérentes à la garantie de la qualité des données et la pertinence des analyses réalisées pour connaître de l'objet de la recherche d'autre part. Le devis de recherche présenté dans cette partie, qui met en lumière la nature et la position épistémologique de la recherche, les procédures d'accès au réel mobilisées par la recherche, et les données, traitements et analyses appliquées aux dites données pour connaître de l'objet de recherche se doivent d'être opérationnalisés suivant une stratégie précise et pertinente dans un contexte clairement identifié. Il en résulte l'intérêt de préciser la stratégie de recherche et de présenter le cadre opérationnel associé. Ces préoccupations sont développées dans la suite. Le tableau 24 ci-après présente en rappel les principales étapes associées à la production et l'exploitation des données de la recherche.

Tableau 24 : Protocole exploitation des données primaires

Protocole d'analyse qualitative selon Yin (2011)	Application au protocole de la recherche	Activités d'analyse qualitative des données de la recherche adaptée de Yin (2011)
	Préparation à la collecte des données de la recherche	Élaboration des outils de collecte des données (guides d'entrevues individuelle et collectives, guide d'observation, formulaire de consentement) et du profil des participants à la recherche Demande et obtention du CER et validation des outils de collecte des données (guides d'entrevues) Distribution des formulaires de participants Recrutement des participants
	Collecte des données de la recherche	Observations et notes de terrain Réalisation des entrevues individuelles et collectives avec les participants Transcription des entrevues et production des verbatim Validation des verbatim par certains participants l'ayant souhaité
Compilation de la base de données	Préparation des données de la recherche à l'analyse	Classification des données primaires par sous-unités d'analyse du cas enchâssé avec Atlas ti V 1.18
Désassemblage des données		Codification des données primaires de la recherche avec Atlas ti V 1.18 par sous-unité d'analyse (DJOP, MA'AN, NYABIZAN)
Réassemblage des données		Analyses thématiques des données primaires de la recherche avec Atlas ti V 1.18
	Exploitation des données de la recherche	Triangulation par la nature (entrevues, observations, documentation) et par les sources (origines) des données analysées
Interprétation des données		Questions et interprétations par le chercheur des données analysées et triangulées
		Questions et présentations des résultats par sous-unités d'analyse du cas enchâssé
Conclusions		Questions et analyses comparées des résultats de la recherche par sous-unités d'analyse et synthèse des résultats à l'échelle du cas enchâssé
		Présentation des résultats de la recherche

Source : Nos travaux à la suite de Yin (2011)

Le protocole présenté ci-dessus est mobilisé pour la recherche dès la phase empirique. Cette dernière consiste en la collecte des données primaires se déroulant dans un contexte physique et obéissant à un dispositif, notamment le cadre opérationnel et la stratégie de recherche.

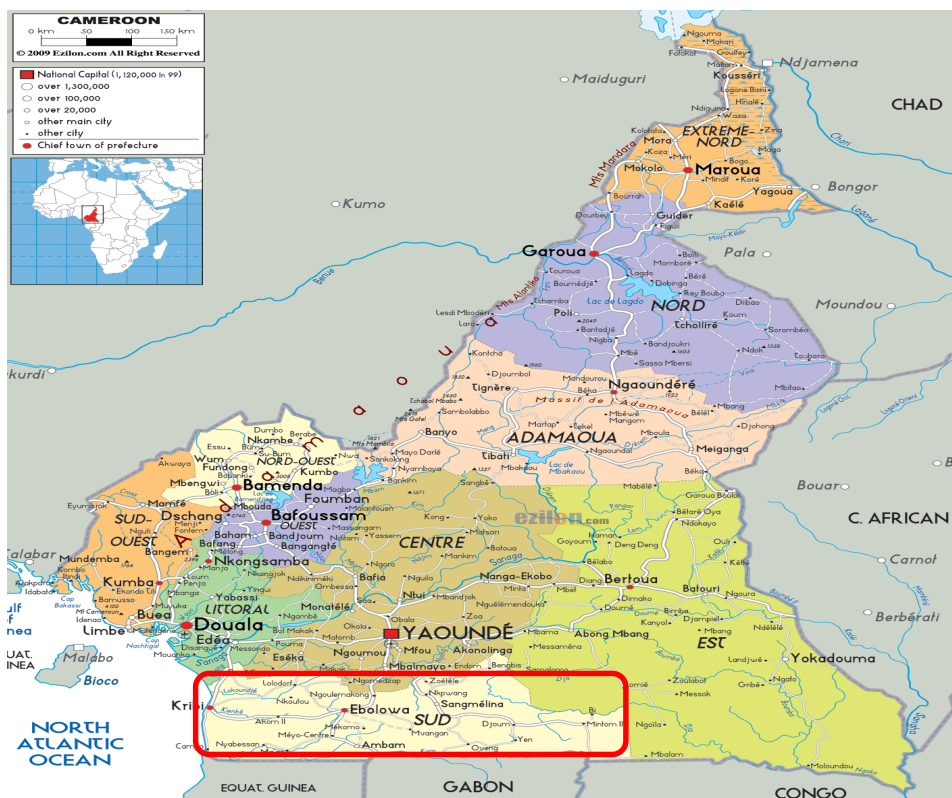
3.2 Cadre opérationnel et terrain de recherche

La recherche requiert un cadre d'accueil physique qui se prête à la collecte des données en vue de l'exploration des questions de recherche. Pour la recherche objet de la présente thèse, le cadre opérationnel de la recherche (3.2.1) correspond au contexte général d'accueil de la recherche. Ce dernier intègre, considérant la stratégie de recherche, le PACHM comme terrain de recherche (3.2.2), et ses composantes socioéconomiques (3.2.3), permettant de structurer le dispositif de recherche pour la collecte et l'analyse des données primaires nécessaires à l'exploration de l'objet de la recherche.

3.2.1 Cadre opérationnel de la recherche

Le cadre opérationnel de la recherche met en avant le contexte d'accueil de la recherche. Il propose une présentation générale du contexte institutionnel de la recherche, la République du Cameroun, pays au cœur de l'Afrique centrale, à la faveur de la politique dite de « grandes réalisations » lancée en 2011 par son gouvernement. Il en résulte le déploiement de nombreux projets d'infrastructures publiques, inscrit à l'agenda des politiques publiques du Cameroun pour la période 2011 à 2018. À travers cette dynamique, il s'agit de promouvoir le développement et améliorer les conditions de vie de ses populations. Les projets ainsi identifiés sont qualifiés par le gouvernement camerounais de « projets structurants » et présentés comme les socles de la réalisation de la vision de développement socioéconomique du pays à l'horizon 2035 libellée : « Cameroun, pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité ». Ce contexte institutionnel singulier, en proie aux enjeux multiples qui interpellent le secteur public, marqué par la projectification de son action, dont la mobilisation du mode projet pour le développement des infrastructures publiques, sert de cadre opérationnel à la recherche qui alimente cette thèse. Ce alors que Teo et Loosemore (2017) notent qu'en raison du caractère spécifique des projets publics, la réalisation de projets d'infrastructures publiques revêt des enjeux pour l'économie, impacte la société et plusieurs parties prenantes, dont les communautés locales et leurs attentes. L'origine camerounaise du chercheur, combinée à la dynamique des « grandes réalisations » traduite par le foisonnement de projets d'infrastructures publiques, constituent autant de raisons qui justifient le choix de ce pays

comme cadre d'accueil et contexte institutionnel de la recherche. Le Cameroun s'est révélé un contexte approprié pour la recherche étant donné les enjeux pour les différentes catégories de parties prenantes, toutes porteuses d'intérêts, d'attentes et exigences inhérentes à la réalisation de projet d'infrastructures publiques, respectivement les citoyens, les contribuables, les usagers, les populations impactées et les gestionnaires publics. Dans ce contexte, l'ancrage institutionnel du PACHM, au cœur de la stratégie nationale de réduction du déficit énergétique du Cameroun, met en évidence, dans le secteur public, les différentes parties prenantes aux prises avec la réalisation de projets d'infrastructures publiques, d'où l'intérêt de ce projet comme terrain de recherche qui privilégie la stratégie d'étude de cas. La réalisation du PACHM, dont l'implémentation de ses composantes techniques et socioéconomiques, se révèle appropriée pour la recherche, alors que celle-ci mobilise de nombreuses parties prenantes qui aspirent à la satisfaction de leurs intérêts, attentes et exigences. La figure 7 ci-dessous présente une carte administrative du Cameroun et la région administrative du Sud, principal territoire d'accueil de la recherche.



Source : <https://goo.gl/images/kRaAvY> 01-03-2023

Figure 7 : Carte du Cameroun et Région d'accueil de la recherche

3.2.2 Terrain de recherche : le PACHM

Conçue pour exploiter le débit du fleuve NTEM, la réalisation du PACHM se déroule en zone rurale aux confins de la région du Sud du Cameroun, dans la localité de NYABIZAN, à plus de 250 km de Yaoundé, capitale politique du Cameroun. Avec une capacité installée de 211 MW, le PACHM constitue un début de solution à la résorption du déficit énergétique au Cameroun au niveau du RIS. Dans ce contexte, la réalisation du PACHM constitue une contribution significative à la réduction du déficit de production d'énergie hydroélectrique estimé à 1350 MW en 2020 (DSCE, 2020), forte de son apport de 211 MW au bénéfice du Réseau interconnecté sud (RIS). La réalisation du PACHM charrie de nombreux enjeux pour le Cameroun, alors que le pays dispose du second potentiel de production d'énergie hydroélectrique en Afrique, soit 20 TW, après la République démocratique du Congo (Nkue et Njomo, 2009). L'exploitation de ce potentiel grâce aux projets d'aménagement hydroélectrique comme le PACHM entraîne des impacts tout aussi positifs que négatifs. Outre le site de NYABIZAN qui accueille les installations du barrage et de l'usine hydroélectrique, principaux ouvrages du projet, plusieurs localités de la région du Sud dans le périmètre de réalisation du PACHM sont impactées par la production des livrables techniques de ce projet. La réalisation du PACHM au Cameroun bénéficie d'un ancrage stratégique dans le contexte institutionnel. À travers ce projet, il s'agit d'accroître d'une capacité de 211 MW par heure la production nationale d'énergie hydroélectrique sur le Réseau interconnecté sud (RIS). Ce, afin de répondre à une demande largement au-dessus de l'offre nationale alors qu'au quotidien, les ménages et autres usagers du RIS sont confrontés à des délestages dans la distribution d'énergie électrique. Situation qui, de fait, prive au quotidien d'énergie électrique de nombreux ménages en zones urbaines. Le PACHM, d'un point de vue strictement géographique, en référence à *l'Avis sur l'examen de la qualité de l'EIES* (étude d'impact environnemental et social) produit par le panel d'experts indépendants de la Commission néerlandaise pour l'évaluation en environnement, délivré en 2010, a pour cadre physique le bassin aval du fleuve NTEM au sud-ouest du Cameroun, à proximité de la frontière avec la Guinée Équatoriale et avec le Gabon.

Le site retenu pour la construction de la principale infrastructure du PACHM, le barrage hydroélectrique, se trouve en zone périphérique du Parc national de CAMPO-MA'AN (PNCM), en amont des chutes de MEMVE'ELE. Ce site fait partie du plateau sud-camerounais, dont une zone de forêt dense ombrophile caractérisée par une diversité biologique extrêmement riche intégrée au massif forestier équatorial. Le déploiement du PACHM s'étale sur un territoire bien plus important, qui recouvre la localité de NYABIZAN qui accueille les sites du barrage et de l'usine hydroélectrique dans la région administrative du Sud Cameroun, au point d'interconnexion au RIS (Réseau interconnecté sud de distribution d'énergie) dans la localité de NKOLFUMU, à la périphérie de la ville de Yaoundé, capitale politique du Cameroun, soit une aire géographique de réalisation du projet à cheval entre les régions administratives du Sud et du Centre de la République du Cameroun. En référence, la configuration administrative du territoire de la République du Cameroun, soit 10 régions, 58 départements et 360 arrondissements selon INS (2019), le PACHM se déroule dans la région du Sud, le département de la Vallée du NTEM dont le chef-lieu est AMBAM dans l'arrondissement de MA'AN, dont la localité éponyme, et au sein de cet arrondissement, le village NYABIZAN constitue le centre opérationnel du déroulement du PACHM. Du point de vue administratif, l'aire de production des livrables techniques et socioéconomiques de la réalisation du PACHM, dont le barrage, l'usine de production d'hydroélectricité, la ligne d'évacuation et transport d'énergie et ses ouvrages connexes, la route asphaltée MEYO Centre-NYABIZAN, les composantes socioéconomiques PGES/PASEM, dont participe le Plan de déplacement et recasement (PDR), recouvre, au regard du découpage administratif en vigueur au Cameroun, deux régions, cinq départements et trois arrondissements. L'arrondissement de MA'AN, qui accueille le PACHM, est l'unité administrative limitrophe de la Guinée Équatoriale et du Gabon, pays frontaliers au sud du Cameroun. Le découpage administratif de la région du Sud, ci-dessus encadrée en rouge, présente quatre départements : l'Océan, la NVILA, la Vallée du NTEM et le DJA et LOBO.



Source : www.cvuc.cm 01-03-2023

Figure 8 : Carte de la Région du Sud terrain de la recherche

Une distance de 326 km de route bitumée sépare la localité de NKOLFUMU abritant, dans la périphérie de Yaoundé, capitale politique du Cameroun, le point de connexion de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie électrique au site de l'usine de production d'énergie hydroélectrique, dans la localité de NYABIZAN, au RIS (Réseau interconnecté sud), soit 151 km entre NKOLFUMU et EBOLOWA ,capitale régionale du Sud, et 175 km entre EBOLOWA et NYABIZAN, site principal de la construction du barrage et de l'usine de production hydroélectrique de MEMVE'ELE. D'un point de vue socioéconomique, l'aire géographique du PACHM, territoire d'accueil de la recherche, présentée ci-dessus est peuplée d'une diversité de communautés de populations organisées en villages situés dans différentes unités administratives (régions, départements et arrondissements). La dimension socioéconomique de la réalisation du PACHM revêt une importance majeure pour cette recherche, pourvu qu'elle éclaire sur l'environnement des populations ciblées par la recherche. Ces populations constituent, à la lumière du rapport d'étude d'impact environnemental et social, *Rapport final EIES* (Zwahlen & Kaciél, 2010), les parties prenantes clefs et principaux bénéficiaires des programmes PGES et PASEM, composantes socioéconomiques de la réalisation du PACHM. Le déploiement de ces différents programmes dans les localités impactées par la production des composantes techniques du PACHM, parallèlement à la réalisation des composantes « dures ».

Les composantes précédentes du PACHM sont constituées du barrage et son usine hydroélectrique, la ligne d'évacuation et de transport d'énergie et la route asphaltée permettant de desservir le site du barrage. La réalisation de ces infrastructures structure le dispositif de recherche mobilisé pour la collecte des données sur le terrain, d'où l'intérêt de la présentation au sein du cadre opérationnel et du terrain de recherche, le PACHM, de ces composantes socioéconomiques.

3.2.3 Composantes socioéconomiques du PACHM

Dans la localité de NYABIZAN, la construction du barrage et de l'usine hydroélectrique a requis l'expropriation, pour cause d'utilité publique, des populations aux alentours du site de construction barrage hydroélectrique, autant que la reconfiguration de l'environnement physique aux fins d'implantation d'un complexe hydroélectrique. Les aménagements relatifs à la construction des livrables techniques du PACHM ont affecté de diverses manières les populations locales. De même, la réalisation du PACHM a nécessité la construction d'une ligne de transport et d'évacuation de l'énergie électrique d'une capacité de 225 KV, longue de 278 km depuis l'usine du barrage hydroélectrique de MENVE'ELE au centre de connexion au RIS de la station de MEYO à la périphérie de YAOUNDÉ. À mi-parcours de son itinéraire, la ligne de transport d'énergie est équipée d'une station de transformation d'énergie construite et installée dans la localité de DJOP (105 km de NYABIZAN), à la périphérie de la ville d'EBOLOWA, chef-lieu de la région du Sud du Cameroun, département de la MVILA, arrondissement d'EBOLOWA. Autant que le barrage, la construction de la ligne de transport et d'évacuation d'énergie hydroélectrique aura conduit à l'expropriation et/ou la destruction des plantations appartenant aux populations locales qui exploitaient les terres tout le long du corridor de la ligne, depuis la localité de MEMVE'ELE jusqu'à la station de MEYO. Parallèlement, le bitumage de la route secondaire longue de 95 km reliant les localités de MEYO-Centre à celle de NYABIZAN a entraîné la destruction de nombreuses exploitations agricoles.

Le tracé de cet axe routier a occasionné la destruction de nombreux biens des populations locales riveraines du linéaire de la route. La réalisation de ces trois livrables techniques du PACHM, sous la supervision des responsables de la CAPM, respectivement :

- L'exécution du barrage à fil d'eau et de l'usine de production d'énergie hydroélectrique à NYABIZAN en vue d'une capacité installée de 211 MW à plein régime ;
- La construction de la ligne d'évacuation d'énergie de 225 KV longue de 278 km et d'un poste de transformation et d'interconnexion à DJOP dans la périphérie de la ville d'EBOLOWA, capitale de la région du Sud ;
- La construction de la route asphaltée d'accès au site du barrage à partir de la route nationale N°2 longue de 97 km reliant la localité de MEYO-Centre à celle de NYABIZAN ;

Les principaux livrables techniques de la réalisation du PACHM ont occasionné de nombreuses expropriations et destructions des biens de populations pour cause d'utilité publique, d'où les réclamations de la part des populations affectées, parties prenantes clefs (Newcombe, 1999; Mitchell et al, 1997), et leurs attentes vis-à-vis du gouvernement promoteur du PACHM, représenté par les responsables de la CAPM, alors que l'exécution des trois composantes techniques du PACHM identifiées ci-dessus affecte localement, directement les populations riveraines des sites de leur construction, dans les localités de DJOP, MA'AN et NYABIZAN. Les différents dommages causés aux populations locales, parties prenantes en raison des travaux de construction des installations du complexe hydroélectrique, de la ligne de transport et d'évacuation d'énergie et de la route asphaltée, constituent les impacts négatifs de la réalisation du PACHM qui alimentent, chez les populations locales ciblées par la recherche, des frustrations se traduisant par l'expression d'un sentiment de spoliation, principales manifestations des effets discursifs de la réalisation du PACHM. La reconnaissance de ces impacts négatifs, inhérents à la réalisation des trois composantes techniques du PACHM, ci-après nommées composantes « dures », justifie la composante socioéconomique du projet, dénommée composante « molle ».

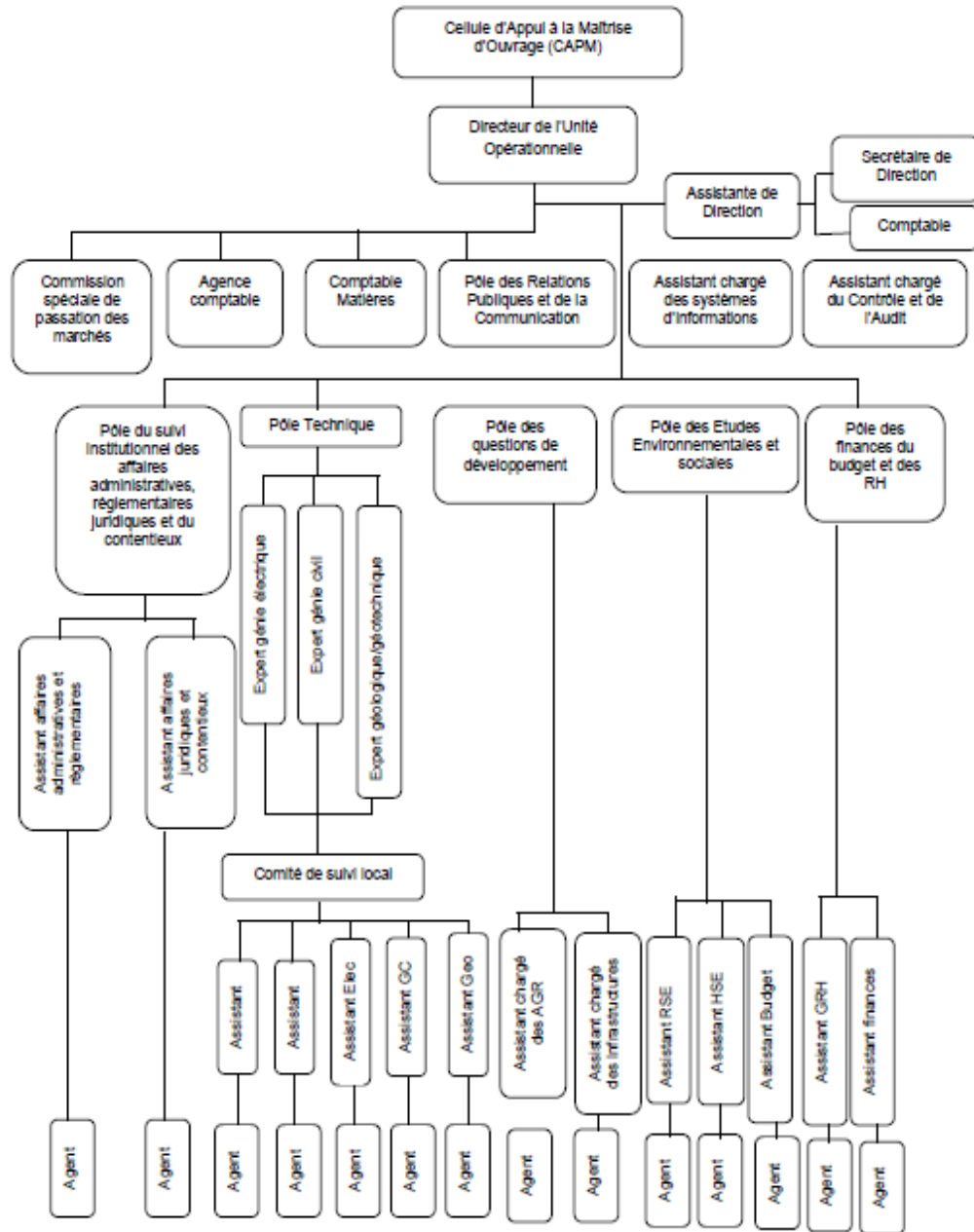
Cette composante du PACHM est représentée par les programmes socioéconomiques. Notamment, les différents Programmes de gestion environnementale et sociale (PGES) et le Programme d'accompagnement social et économique de MENVE'ELE (PASEM), destinée à atténuer à défaut d'annuler, aux échelles locales, des impacts négatifs sur les populations riveraines de la production des livrables durs (barrage, ligne, route) de la réalisation du PACHM. En référence à la stratégie et au dispositif de recherche, dont l'étude de cas enchâssé, le terrain de recherche, dont l'unité principale d'analyse, le PACHM, et les sous-unités d'analyse 1, 2 et 3, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN, s'appréhende à partir des composantes socioéconomiques, notamment le niveau de déploiement et d'analyse considéré. Les différents programmes socioéconomiques pris en compte par la recherche découlent des différentes études d'impact environnementale du PACHM en vue d'atténuer les impacts négatifs de la réalisation des composantes techniques du projet, notamment les trois plans de gestion environnementale et sociale (PGES) déployés dans l'aire de réalisation des composantes techniques et le PASEM :

- Le PGES de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie dans les sous-unités 1, 2 et 3, dont DJOP, MA'AN et NYABIZAN ;
- Le PGES de la route asphaltée dans les sous-unités d'analyse 2 et 3, MA'AN et NYABIZAN ;
- Le PGES du barrage hydroélectrique dans la sous-unité d'analyse 3, NYABIZAN ;
- Le PASEM dans les sous-unités d'analyse 2 et 3, MA'AN et NYABIZAN.

L'implémentation de ces quatre programmes socioéconomiques partiellement ou en totalité, dans les différentes sous-unités d'analyse de la recherche au sein de l'unité principale en référence à la stratégie de recherche, dont l'étude cas enchâssé, pour le compte du gouvernement camerounais, incombe aux responsables de la CAPM, dont une équipe dédiée au PASEM. L'objectif poursuivi par les différents programmes socioéconomiques dans le déploiement du PACHM est de minimiser les impacts négatifs de la réalisation des composantes techniques sur certaines populations ciblées du périmètre du projet.

Le Plan de déplacement et de recasement des populations (PDR), spécialement institué au sein du PGES du barrage, participe de cet objectif. La mise en œuvre des programmes socioéconomiques confiée à la Cellule d'appui à la maîtrise d'ouvrage du projet MEMVE'ELE (CAPM) doit permettre l'implémentation des différents PGES du PACHM et du PASEM, considérés comme mesures palliatives aux effets négatifs de la réalisation des composantes « dures » du projet. Le contexte de la réalisation du PACHM en République du Cameroun, au regard des constats du séjour en milieu organisation, conforté par la littérature en management de projet, fonde la gestion de la qualité du projet, comme une approche pertinente en management de projet en vue de la satisfaction des parties prenantes projet, d'où l'intérêt de l'accueil de la recherche alors que la recherche qui alimente cette thèse s'inspire principalement du déficit de connaissances relatif à la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes, identifié dans la documentation en management de projet, dont son thème : « Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet ».

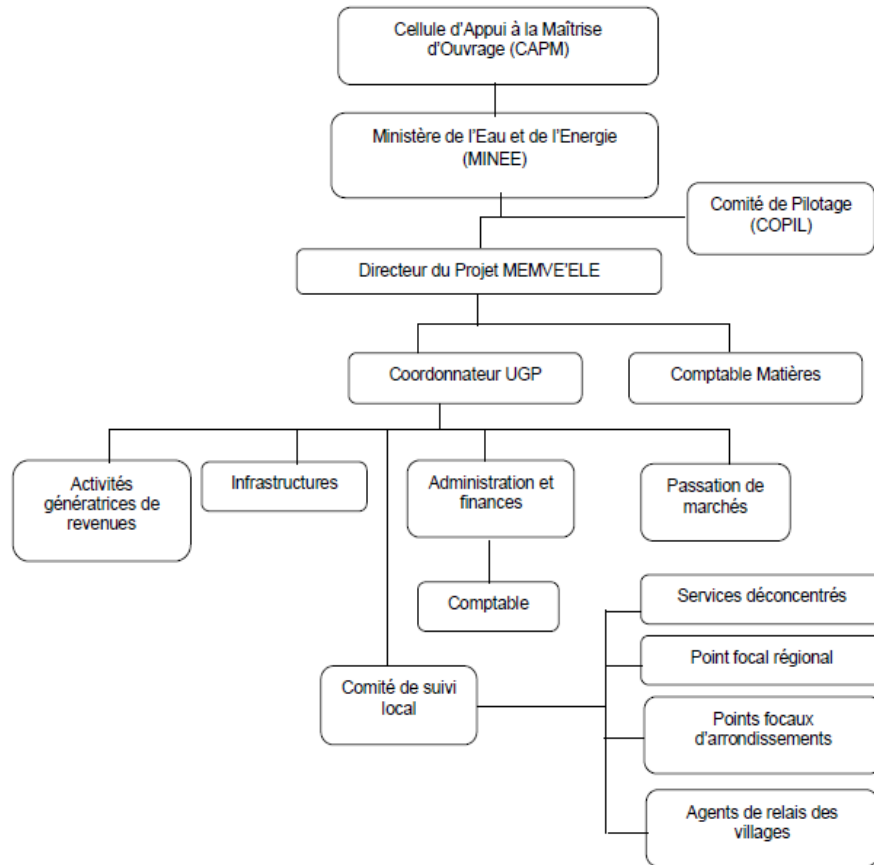
La mise en œuvre des programmes socioéconomiques dont l'objet est d'atténuer à défaut de pallier les effets discursifs de la réalisation des composantes physiques du PACHM incombe à la CAPM agissant en lieu et place du gouvernement du Cameroun. L'importance et la responsabilité confiées à la CAPM et son équipe PASEM, au regard des enjeux multiples de la réalisation du PACHM pour les populations locales parties prenantes, appellent, pour la présente recherche, à cerner l'organisation et le fonctionnement de ces entités. Comment sont respectivement organisés la CAPM et le PASEM ? La réponse à cette interrogation est proposée dans les développements à la suite, tandis que leurs configurations respectives sont illustrées aux figures 9 et 10 ci-après. CAPM et PASEM sont des entités assimilables pour la réalisation du PACHM aux bureaux projet.



Source : Nos travaux

Figure 9 : Positionnement du PGES au sein de l'organigramme de la CAPM

Au sein de la CAPM, Maître d'ouvrage délégué à la réalisation du PACHM, une équipe organisée en un programme, dont l'organigramme est illustré ci-après figure 10, est spécifiquement dédiée à l'implémentation du PASEM.



Source : Nos travaux

Figure 10 : Organigramme du PASEM au sein de la CAPM

La figure 10 ci-dessus met en lumière l'organisation du déploiement du PASEM, dont ses deux principaux axes d'intervention auprès des populations bénéficiaires, respectivement la réalisation des activités génératrices de revenus et la construction des infrastructures, le tout au bénéfice des populations ciblées. La recherche, ancrée dans le contexte de la réalisation des trois composantes « dures » du PACHM qui affectent différentes localités de la région du Sud pour la construction du barrage et l'usine de production de l'énergie hydroélectrique, la construction de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie électrique, depuis le site de l'usine hydroélectrique à NYABIZAN jusqu'au point de connexion au RIS, dans la périphérie de la ville de YAOUNDÉ, capitale politique du Cameroun, et la construction de la route asphaltée donnant accès au site du barrage depuis la localité de MEYO-Centre, sur la route nationale N°2, exploite les données à l'issue de l'implémentation des composantes « molles »

socioéconomiques, respectivement les PGES de la route, de la ligne d'évacuation d'énergie, du barrage hydroélectrique et l'innovation, dans le contexte camerounais, que constitue le PASEM en vue d'en atténuer à défaut d'annuler les impacts négatifs soulignés par les différentes EIES, pour explorer son objet. L'enjeu du choix de la stratégie de recherche et du dispositif associé, dont l'étude de cas enchâssés, pour le déroulement de la recherche, étant donné l'objet de la recherche, participe en amont des phases empirique et analytique de la recherche, de l'anticipation de la valeur des résultats au terme de la recherche. Cette préoccupation appelle à rendre compte de la scientificité de la recherche objet de cette thèse, notamment la validité étant donné la pertinence de la démarche et la fiabilité des résultats associés au regard de la rigueur mobilisée pour leur production.

3.3 Scientificité de la recherche

Dans le champ des sciences sociales, auquel appartiennent les sciences de gestion perçues, ainsi que le suggère Aissa (2001), comme science de l'action où l'intervention est considérée comme un projet d'action, plusieurs acceptions sont attribuées au concept de recherche. Une modélisation de la recherche suivant l'auteur précédent l'articule en trois phases, en référence au modèle de *l'input-transformation-output*. Pour la recherche considérée comme processus de rationalisation des pratiques et des moyens à mettre en œuvre afin d'aboutir à des *outputs* efficaces (Aissa, Op.cit.), évoquer la scientificité suggère de questionner la validité du processus de recherche en tant que moyen de production d'*outputs* crédibles (Aubin-Auger et al, 2009). Cet exercice pose comme préalable de préciser, dépendamment de la nature de la recherche, les critères mobilisés pour apprécier la scientificité.

3.3.1 Critères de scientificité de la recherche

La diversité des recherches, dont l'éclectisme épistémologique en sciences de gestion (Aissa, 2001), justifie, dépendamment de la nature de la recherche considérée, la pluralité des critères de scientificité d'une recherche en sciences de gestion. Perçue comme un processus de production de connaissances nouvelles, la recherche scientifique doit, ainsi que le relèvent Charreire et Huault (2001) à la suite de La Ville (2000), donner à comprendre la logique de production des connaissances et les mécanismes génératifs sous-tendant sa démarche. Toutefois, nombreux sont les travaux, dont ceux de Aissa (Op. cit.), qui soulignent la prépondérance des approches qualitatives de recherche fondées sur l'interprétation de l'individu sur les approches quantitatives, articulées autour des corrélations statistiques entre les variables. Toutefois, le débat demeure entre tenants de la recherche quantitative et tenants de la recherche qualitative quant à la nature des critères de scientificité d'une recherche. Plusieurs auteurs évoquent les différences intrinsèques entre les approches quantitatives et qualitatives de recherche pour postuler des critères différents de scientificité (Cherkaoui et Haouata, 2017 ; Aubin-Auger, 2008, et Aissa, 2001). Les critères de scientificité d'une recherche adressent les dimensions pertinentes mobilisées pour légitimer, crédibiliser, apprécier la validité scientifique des résultats d'une recherche à la lumière du processus de recherche. Toutefois, il se dégage de la documentation, à la lumière des auteurs précédents, trois critères à l'origine d'un consensus minimal, notamment la fiabilité, la validité interne et la validité externe du processus de recherche. Aussi, il est largement admis que ces trois critères permettent de rendre compte, à l'aune du processus de recherche, donc du dispositif de collecte et d'analyse des données collectées mobilisé, de la pertinence des connaissances produites sans pour autant que cela ne fasse l'objet de l'unanimité dans la communauté scientifique. Ayerbe et Missionier (Op.cit.), à la suite de Vacheux (1996), décrivent la validité de la recherche comme la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés. À la suite des travaux Yin (1989), Ayerbe et Missonier (Op.cit.) mettent en évidence, pour la recherche qualitative, trois types de validité pour rendre compte de la scientificité d'une recherche, respectivement la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

La présente recherche participe du processus dont les étapes en amonts ont contribué à poser les jalons. C'est notamment le cas de la validation par le jury de la proposition de thèse, de la problématique. La réussite de cette étape suggère, pour la recherche, la validité du construit principal duquel émerge l'objet de la recherche. Sur la base de l'acquis précédent, alors que la documentation en management de projet témoigne à la faveur des travaux récents d'Ika et Pinto (2022), de l'intérêt pour la satisfaction des parties prenantes d'où les intérêts et enjeux de la recherche, il convient de justifier de la scientificité de la recherche. Cette dernière est appréhendée à l'aune de la validité interne et externe d'une part, et de la fiabilité de la méthodologie mobilisée d'autre part, étant donné la posture constructiviste-interprétativiste qu'impose l'objet de la recherche. Comment la présente recherche assure-t-elle sa validité interne ?

3.3.2 Validité interne de la recherche

Selon Aissa (2001), par recherche, il convient de considérer une action organisée systématique critique qui prend naissance par un questionnement scientifique concernant un problème sous investigation, dans un objectif de trouver des réponses et des solutions ou bien, de développer de nouvelles connaissances, à partir de l'analyse d'un objet de recherche. En tant que processus de production d'*output*, la recherche, pour l'auteur précédent, dépendra du type d'*output* à défendre et aussi du processus pour aboutir à cet *output*, d'où l'importance de la scientificité du processus mobilisé, dont la validité et crédibilité des *outputs* associés. Pour la recherche, le concept de validité interne réfère au processus de vérification, de questionnement et de théorisation (Ayerbe et Missionier, Op.cit). La validité interne est considérée comme une force de la recherche qualitative, pourvu qu'elle soit censée assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques (Ayerbe et Missionier, Op.cit. à la suite de LeCompte et Goetz, 1982).

La recherche objet de cette thèse en management de projet procède d'une étude de cas, désormais reconnue comme stratégie de recherche en gestion (Ayerbe et Missionier, 2007). L'étude de cas participe donc de la recherche en sciences de gestion, tandis que trois facteurs en établissent la spécificité (Aissa, Op.cit ; Whitley, 1984 et Tinker et Lowe, 1982. Notamment, l'épistémologie éclectique, le pouvoir du sujet et l'élément de praxis. Évoquer la scientificité de cette recherche impose, au regard de sa nature, d'identifier pour son processus, à la suite de ses *inputs* dont son objet (thème, questionnements et objectifs), quelques critères qui rendent compte de sa conformité aux facteurs qui fondent sa validité en tant que recherche en science de gestion. L'épistémologie, entendue en première approximation par Piaget (1967) cité par Aissa (2001) comme l'étude de la constitution des connaissances valables, appelle à questionner la scientificité de la présente recherche, dont, entre autres, la validité du processus mobilisé. Examiner la validité interne de la présente recherche, au regard de son objet, appelle à apprécier la cohérence du processus de recherche au travers du lien entre la méthodologie mobilisée et l'objet de la recherche exprimé par son libellé.

L'exercice précédent appelle donc à prendre en compte la nature de la recherche eu égard à l'objet de recherche, porter un regard critique sur la posture de la recherche, dont le positionnement épistémologique, la démarche de recherche, la nature des données ciblées, les méthodes, techniques et outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données collectées en vue des résultats. Il s'agit alors d'appréhender le pouvoir du sujet dont sont influencées, sur le processus de constitution, des connaissances nouvelles eu égard à l'objet de la recherche. Cette réflexion permet de connecter deux facteurs qui fondent, selon Aissa (Op.cit.), la spécificité des sciences de gestion, dont une épistémologie éclectique et le pouvoir du sujet vis-à-vis de la scientificité de la recherche du point de vue de sa validité interne, notamment la pertinence de la méthodologie mobilisée pour rendre compte de la réalité. Établir la validité interne de cette thèse qui a pour objet l'identification des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes dans la réalisation d'un projet d'infrastructure publique appelle à démontrer la pertinence de la

méthodologie mobilisée pour la collecte de données, l'analyse desdites données, la production des résultats, leur interprétation et la formulation des conclusions de la recherche, à l'aune des questionnements de la recherche, dont la question centrale et les questions secondaires. Examiner la validité interne de la recherche appelle donc à souligner, pour la recherche, la pertinence de la posture constructiviste-interprétativiste de la démarche inductive, de l'approche qualitative, des méthodes techniques et outils qualitatifs exploités pour la collecte, l'analyse des données, la production des résultats, leur interprétation et la formulation des conclusions de la recherche.

- **Intérêt de la posture constructiviste interprétativiste de la recherche**

L'exploration de l'objet de recherche appelle une forte interaction entre le sujet (chercheur) et l'objet de recherche (la satisfaction des parties prenantes par la gestion de la qualité du projet). Cette interaction est manifeste à plusieurs niveaux, dont, entre autres, les définitions des concepts clefs de la recherche dont ceux de parties prenantes, satisfaction, qualité du projet au regard de la pluralité des acceptions proposées par la documentation. Ainsi, les définitions retenues pour la recherche procèdent du choix du chercheur, dont sa sensibilité aux acceptions associées en rapport avec la recherche. Le cadre conceptuel mobilisé par la recherche découle de cette dynamique d'interaction entre le sujet et l'objet de recherche, d'où l'élaboration d'un modèle global appliqué à la gestion de la qualité du projet sur la base de modèles proposés par la documentation jugée pertinente en management de projet, dont des travaux récents dans la discipline, soit une construction de sens cohérente avec les besoins d'ancrage théorique de la problématique de cette thèse dans la documentation en management de projet. De même, la production des résultats de la recherche a appelé une codification des données collectées, dont les analyses par les propositions et la structure associée, proposée par le cadre conceptuel de la recherche. Il en découle une construction de sens à partir d'une interprétation de la part du chercheur des données analysées en vue d'en dégager le sens au regard de l'objet de recherche. Soit des allers et retours entre les observations pertinentes de la recherche, la documentation

en management de projet et l'objet de recherche, en vue de cerner le sens, les apports, les conclusions et limites des résultats de la recherche, dans le cadre de la discussion de ces derniers. La thèse articulée à partir du thème dont se dégage l'objet de recherche à la faveur des questionnements associés, impose une posture constructiviste interprétativiste, pourvu qu'elle participe d'une construction de sens nécessaire et indispensable fondée sur la documentation en management de projet, dont le cadre conceptuel de la recherche et une interprétation des résultats de la recherche réalisée dans un contexte particulier, le PACHM, à la lumière de ce même cadre de référence, appelant donc une interaction nécessaire et indispensable entre le sujet, le chercheur et l'objet de recherche. La posture de recherche appelle une cohérence avec la démarche.

- **Cohérence de la démarche inductive de la recherche**

La présente thèse propose de rendre compte de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet. Dans cette perspective, la recherche appelle à cerner, à partir d'une posture constructiviste interprétativiste, les moyens mobilisés pour parvenir à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure publique. À cette fin, la recherche s'applique à une situation réelle, la réalisation en République du Cameroun, au cœur de l'Afrique centrale, d'un projet d'infrastructure publique, le PACHM, dont un dispositif articulé en trois sous-unités d'analyse pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données issues de l'implémentation des programmes socioéconomiques, respectivement les PGES et le PASEM, en vue de répondre aux aspirations des populations impactées par la production des livrables techniques du projet (barrage hydroélectrique, ligne d'évacuation et de transport d'énergie et route asphaltée). Le dispositif de recherche consécutif à la stratégie d'étude de cas enchâssé (encastré) implique trois communautés distinctes dans les localités de DJOP, MA'AN et NYABIZAN constitutives de trois sous-unités d'analyse au sein de l'aire de réalisation du projet, soit l'analyse d'une situation particulière dans un contexte bien définie en vue de considérer une préoccupation émergente, le déficit de connaissances au sein d'une discipline, le

management de projet, à partir d'une situation réelle présentant plusieurs facettes dans un même contexte, la réalisation du PACHM considéré comme unité principale de la recherche. La recherche procède de l'examen du cas enchâssé (encastré) à l'étude le PACHM. Soit une situation particulière, mettant en avant plusieurs parties prenantes aux prises avec la réalisation d'un projet d'infrastructure publique en République du Cameroun, permettant de connaître d'un problème de recherche, mis en évidence au sein d'une discipline universellement reconnue au sein des sciences de gestion, le management de projet. Il en résulte une démarche du particulier au général en vue d'en dégager des règles, théories intermédiaires susceptibles d'être appliquées aux situations semblables au-delà du contexte de recherche. En définitive, une démarche de recherche du particulier au général nécessairement inductive au regard de l'orientation de la recherche. Cette démarche inductive de la recherche se doit d'être cohérente avec l'approche privilégiée pour la collecte des données.

- **Pertinence de l'approche qualitative de la recherche**

L'objet de la recherche, dont les questions de recherche et les objectifs de la recherche, orientent sur l'approche. La recherche objet de cette thèse propose davantage de cerner les mécanismes et moyens à travers lesquels s'élaborent la conformité des réalisations du projet aux attentes des parties prenantes, bien plus que de mesurer la satisfaction ou les relations entre variables de celle-ci. La recherche appelle donc la collecte et l'exploitation de données qui rendent compte des ressentiments des participants. Elle ne s'intéresse guère à la mesure ou l'explication des relations entre variables de l'objet de recherche. L'exploration de l'objet de la recherche repose sur la collecte et l'analyse de données non numériques (images, réflexions, impressions, propos retranscrits) et donc qualitatives, autant que l'exploration de son objet exclut la mobilisation de données chiffrées et donc quantitatives. Il en découle l'intérêt d'y privilégier l'approche qualitative soulignée par le devis et donc, la collecte et l'analyses des données exclusivement qualitatives. Respectivement, comme données, des images, notes de terrain, verbatim, toutes exploitées pour la production des résultats et la

formulation des conclusions de la recherche, d'où l'approche qualitative adoptée en cohérence avec la démarche inductive retenue. Les procédures d'accès au réel se doivent dès lors d'épouser l'approche qualitative de la recherche.

- **Cohérence des procédures d'accès au réel mobilisées par la recherche**

La pertinence des procédures d'accès au réel mobilisées par la présente recherche, dont les méthodes, techniques et outils de collecte et d'analyse des données qualitatives, est convoquée pour justifier la validité interne de la recherche, notamment la cohérence de ces dernières avec la nature exploratoire descriptive de la recherche et son positionnement épistémologique, dont le paradigme constructiviste-interprétativiste, la démarche inductive, dont la logique, et l'approche qualitative. Soit, étant donné la logique qualitative inductive, la mobilisation de l'observation, dont le guide d'observation joint en annexe 4, les images données des observations fixant des constats effectués sur le terrain de recherche, le journal de bord alimenté par les réflexions et impressions du chercheur à l'occasion des descentes sur le terrain, présentées sous forme de notes de terrain, les entrevues semi-directives dont les thématiques, dans le guide en annexe 3, sont articulées à partir des éléments et pratiques de gestion de la qualité du projet, formulée à la lumière des propositions de la recherche découlant du cadre conceptuel, l'exploitation d'un enregistreur phonique, les enregistrements et les verbatim constituent la logistique d'accès au réel mobilisée par la recherche.

La logistique de recherche, dont les méthodes, techniques et outils de collecte de données qualitatives mobilisées pour la recherche de manière à garantir les possibilités, pour les analyses réalisées au moyen du logiciel d'analyse de données qualitatives Atlas 5 1.18, la multiangulation des données sur la base de leurs natures et sources de collecte, soit des procédures et outils aptes à produire des données analysées suivant le protocole d'analyse de données qualitatives proposé par Yin (Op.cit.), constituent autant de garanties à la validité interne de la recherche.

Dès lors, les catégories de pratiques de gestion de la qualité du projet dégagées comme propositions de recherche sont convoquées pour l'analyse, l'interprétation, la présentation, et la discussion des résultats de la recherche. La méthodologie mobilisée pour recherche, la posture constructiviste interprétativiste, la démarche inductive, l'approche qualitative pour la collecte et l'analyse de données, la production des résultats, l'interprétation et la formulation des conclusions de la recherche, les procédures qualitatives d'accès au réel dont les méthodes qualitatives, techniques qualitatives et outils qualitatifs étant donné la nature des données collectées et analysées. La pertinence heuristique des différents éléments ci-dessus décrits établit la cohérence épistémologique de la recherche, soit une méthodologie de recherche en phase avec l'objet de recherche, permettant en amont des résultats et conclusions de la recherche de maîtriser les biais intrinsèques à la recherche et d'objectiver, malgré le caractère relativement subjectif des principaux concepts et construits mobilisés et la nature qualitative des données exploitées, de garantir l'objectivité des résultats et la fiabilité des conclusions en rapport avec l'objet de recherche. Les différentes explications précédentes établissent la validité interne de la recherche pourvu que celle-ci satisfasse méthodologiquement aux exigences de base de la démarche scientifique, qui impose de partir d'un questionnement, ici la question principale de recherche, de collecter dans un contexte de données ciblées, pour cette recherche le projet MEMVE'ELE en République du Cameroun, les avis de populations bénéficiaires de programmes socioéconomiques PGES et PASEM, de traiter systématiquement ces données en rapport avec l'objet de la recherche, les processus de gestion de la qualité du projet dans le cadre d'un champ théorique bien identifiée, la gestion de la qualité du projet en management de projet, en vue de répondre au questionnement initial, les questions de recherche, pour faire la lumière sur le phénomène étudié, notamment pour cette recherche les mécanismes de la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes considérées. Ce alors que le respect des engagements pris dans le cadre de l'obtention du certificat d'éthique, en référence à la maîtrise des risques éthiques associés à la recherche, établit du point de vue éthique la fiabilité des données exploitées.

In fine, la validité interne de la recherche ainsi établie fonde la cohérence interne des résultats générés par l'étude (Ayerbe et Missionier, 2007 à la suite de Drucker-Godard et al, 1999). À travers cet exercice, il s'est agi, en réponse à la question principale de recherche, de garantir pour la recherche des résultats qui soient au plus proche le reflet de la réalité. Toutefois, la validité interne de la recherche seule est insuffisante pour assurer la scientificité de la recherche. Elle se doit minimalement d'être complétée par la validité externe de la recherche, d'où l'intérêt, dans la suite, d'examiner la validité externe de la recherche.

3.3.3 Validité externe et fiabilité de la recherche

Ancrée dans une approche qualitative, la présente recherche vise à cerner la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation du PACHM. À cette fin, la recherche procède d'une étude de cas enchâssé et par conséquent, adresse dans un contexte précis une situation particulière. Il en résulte une dynamique ancrée dans une réalité singulière par son contexte et sa nature, la République du Cameroun, et la réalisation d'un projet d'infrastructure publique, le PACHM, dont les résultats propres au cas à l'étude éclairent sur une problématique globale identifiée au sein de la discipline que constitue, en sciences de gestion, le management de projet, l'identification des mécanismes de la gestion de la qualité du projet qui peuvent contribuer la satisfaction des parties prenantes. La perspective de la validité externe de la recherche ici se traduit par le potentiel de généralisation des résultats de la présente recherche, au-delà du cadre de leur production, alors que ceux-ci sont, intrinsèquement et par nature, fondamentalement contextuels (Ayerbe et Missionier, 2007). Pour les auteurs précédents, une telle conclusion traduit une appréhension positiviste de la validité externe découlant d'une approche quantitative. Dès lors, cette acception ne s'accommode pas de la présente thèse, pourvu que celle-ci s'inscrive dans une approche qualitative

La validité externe, dont le potentiel de généralisation des résultats de cette thèse, adresse davantage la nature du processus en rapport avec l'objet de la recherche, bien plus que sur un groupe ou une population comme c'est le cas dans l'approche quantitative. Il s'agit donc, dans la perspective de souligner la validité externe de la recherche, d'établir le potentiel de généralisation analytique plutôt que statistique des résultats de la recherche. Cette contrainte (généralisation analytique) s'impose à la recherche, pourvu que cette dernière privilégie l'échantillonnage théorique (profil bien identifié des participants) bien plus que probabiliste (nombre de participants), ainsi que le soulignent Ayerbe et Missionier (Op.cit.), notamment une description du processus observé et du profil théorique de la population impliquée ciblée pour le recrutement des participants à l'étude, pour la recherche, les bénéficiaires des PGES et PASEM associées à la réalisation du PACHM, au lieu d'une attention portée au nombre d'individus à recruter.

La représentativité nécessaire à la généralisation repose sur une acception différente de ce concept, notamment une représentativité sociale (liée au profil des participants ciblés, bénéficiaires des PGES et PASEM) qui permet de dépasser, pour une approche qualitative, la représentativité statistique, forte de ce que la présente recherche connaît des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité contribue à la satisfaction des parties prenantes, bien plus du niveau de satisfaction des parties prenantes lié aux caractéristiques des livrables du PACHM ainsi que le suggèrent Ayerbe et Missionier (Op.cit.). La représentativité sociale de la population mobilisée pour la collecte des données de la recherche au moyen des entrevues, notamment le profil principal déterminant du recrutement d'un participant sous réserve de son consentement volontaire, permet donc une généralisation analytique des résultats de la recherche aux populations semblables à celles mobilisées dans les contextes similaires, d'où la validité externe des résultats de cette thèse. Ces derniers, dès lors, suggèrent des faits mis en forme, des théories intermédiaires (Ayerbe et Missionier Op.cit. à la suite de David (2004).

La recherche objet de cette thèse prend en considération les différentes communautés directement impactées par la production des livrables techniques du PACHM autant qu'elle y implique, à la suite d'un recrutement formel, les participants aux entrevues individuelles et collectives sur la base d'un même profil théorique. Les entrevues réalisées avec les participants dans les différentes communautés ciblées reposent sur le même guide d'entrevue, aussi bien pour les entrevues collectives qu'individuelles, ce en vue d'appréhender individuellement et collectivement, au plus près des participants parties prenantes et bénéficiaires des programmes socioéconomiques PGES et PASEM, la gestion de la qualité du projet dans le cadre du management de projet associé à la réalisation des composantes du PACHM au bénéfice des populations, la perception de la conformité des réalisations aux attentes diverses et variées desdites parties prenantes, à l'aune de l'impact de la production, dans leurs localités, des livrables techniques.

Les données obtenues des entrevues dans chacune des localités ciblées à l'occasion des descentes de terrain, complétées des observations et notes de terrain en marge de la documentation, dégagent au travers des analyses appliquées des récurrences et des constances qui dépassent le cadre du cas à l'étude et permettent de cerner la nature du processus étudié et des phénomènes associés, d'où le potentiel de transférabilité des résultats obtenus. Il en résulte la prise en compte de l'ensemble des dimensions pertinentes de la réalisation du PACHM, unité principale de recherche, appréhendée à travers les sous-unités d'analyse considérées comme aptes à produire des résultats transférables à des contextes similaires. Les résultats de la présente recherche appliqués à la gestion de la qualité du projet dans la réalisation de projet d'infrastructure publique recèlent intrinsèquement d'un potentiel de transposition à des contextes comparables au Cameroun et partout ailleurs tout en restant pertinents (Cherkaoui et Haouata, 2017), d'où la validité externe du processus de recherche mobilisé. Le profil des populations ciblées est comparable aux participants à la recherche dans les communautés ciblées pour la collecte des données primaires tout aussi comparables.

La scientificité de la présente recherche, dont la légitimité et la crédibilité des résultats associés, tient d'une part, de la validité interne dont la cohérence de la méthodologie avec le sujet et l'objet de la recherche appréhendée à travers l'instrumentation qui constitue le processus de recherche et d'autre part, la validité externe, dont principalement le potentiel de transférabilité des résultats nécessaire et indispensable à leur généralisation aux contextes comparables au Cameroun et ailleurs.

La posture constructiviste de la recherche suggère, au-delà des deux critères de scientificité précédents, d'introduire un troisième critère spécifique, la fiabilité (Cherkaoui et Houata, 2017). Cette dernière correspond au soin porté par la présente recherche à la description détaillée de la méthodologie de la recherche. Cette dernière tient aux justificatifs associés au choix de la stratégie, la posture, la démarche, l'approche, les méthodes, techniques et outils mobilisés pour la recherche. La présentation du plan général de codification préétabli autant que l'exploitation de CAQDAS, dont le logiciel Atlas V 1.18, participe de la fiabilité de la recherche qualitative en sciences de gestion (Maurand-Valet, 2011; Boutiny, 2005). La présentation détaillée du terrain de recherche participe également de cet objectif, notamment la description détaillée du dispositif de recherche, dont les trois sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale de recherche, le PACHM, constitutives de l'étude de cas enchâssé (encasté), des processus et conditions de recrutement des participants à la gestion des risques éthiques de la recherche validée par l'obtention du CE, soit l'ensemble des éléments constitutifs du dispositif et la logistique mobilisée pour la conduite de la recherche étant donné son objet. La description détaillée ainsi proposée éclaire sur la démarche de recherche, le processus mobilisé par des tiers en vue d'apprécier la pertinence, voire vérifier les résultats. Ces détails aptes à permettre la reproductibilité de la recherche en fondent la fiabilité. La scientificité de cette recherche tient à la validité interne et externe du processus de recherche et sa fiabilité, d'où sa reproductibilité.

En prélude à la phase empirique de la recherche, ce chapitre III, dans ses différents développements proposés ci-dessus, éclaire le lecteur sur le devis de recherche, la stratégie et le cadre opérationnel de la recherche, et la scientificité de cette dernière. Fort de ces clarifications, il ouvre la voie au déploiement de la phase empirique de la recherche, objet du chapitre IV. Cette dernière s'alimente de la mise en œuvre de la méthodologie ici décrite au sein du cadre opérationnel.

Le chapitre IV, à la suite de ce chapitre III, rend compte du déroulement de la recherche, notamment ses résultats sur la base des données collectées et des analyses appliquées à ces dernières. Considérant la stratégie de recherche, dont l'étude de cas enchâssé, articulée à partir des trois sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale de recherche, le PACHM, le prochain chapitre répond à trois interrogations :

- Quels sont, dans les différentes sous-unités d'analyse, les dispositifs de recherche mobilisés ?
- Quelles sont, dans ses sous-unités d'analyse, les données collectées par la recherche ?
- Quels résultats de la recherche découlent des analyses desdites données ?

Les réponses à ces différentes questions à la lumière du cadre conceptuel de la recherche alimentent et structurent le chapitre IV proposé dans la suite.

CHAPITRE 4

DONNEES, ANALYSES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

La phase empirique de la recherche a consisté au déploiement opérationnel de la méthodologie de la recherche, conformément à la stratégie d'étude de cas enchâssé retenue notamment, la collecte et l'analyse des données collectées suivant les orientations du devis de recherche présenté au chapitre III précédent. Au cœur de la présente thèse, ce chapitre IV rend donc compte des résultats de la recherche au regard des questions de recherche, dont la question centrale et les questions secondaires. À cette fin, la structuration de ce chapitre épouse la configuration du dispositif général de recherche, articulé en trois sous-unités d'analyse, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN, et une unité principale, le PACHM. Ces dernières accueillent la réalisation des différentes composantes techniques et socioéconomiques du PACHM dans le cadre de la réalisation des différents livrables techniques, dont la construction du barrage et son usine hydroélectrique, de la ligne d'évacuation et transport d'énergie et ses ouvrages connexes, la voie asphaltée d'accès au site du barrage. Ce chapitre IV, présente les analyses réalisées des données empiriques de la recherche et leurs résultats à l'échelle intra sous-unitaire (4.1) respectivement pour chacune des sous-unités d'analyse, dont DJOP, MA'AN et NYABIZAN ; à l'échelle de l'unité principale le PACHM (4.2) et leurs extrapolation en management de projet (4.3). Ce, en réponse aux trois interrogations ci-après :

- Quelles sont les analyses et résultats à DJOP, MA'AN et NYABIZAN ?
- Quels sont les résultats à l'échelle de l'unité principale le PACHM ?
- Quels sont les résultats de la recherche en Management de Projet ?

Les réponses aux interrogations précédentes appellent à présenter aux trois échelles associées, le déroulement de la recherche fort du dispositif mobilisé et des données analysées collectées, les résultats qui en découlent.

4.1 Données, analyses et résultats intra sous-unitaire

Considérant, le dispositif mobilisé pour la recherche, les données, analyses et résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyses au sein du PACHM, unité principale de recherche, sont présentés dans la suite. Respectivement les données, analyses et résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP (4.1.1), la sous-unité d'analyse MA'AN (4.1.2) et la sous-unité d'analyse NYABIZAN (4.1.3).

4.1.1 Données, analyses, interprétations et résultats à DJOP

La localité de DJOP dans la périphérie d'EBOWA accueille la sous-unité d'analyse (SUA) n°1 de la recherche. Dans cette SUA, l'État du Cameroun, maître d'ouvrage principal du PACHM, est représenté par deux maîtres d'ouvrages délégués, associés respectivement à deux maîtres d'œuvre, pour la réalisation des composantes du PACHM dans la localité. D'une part, la construction du poste de transformation et de distribution d'énergie électrique de DJOP (PTDEED) et la section de la ligne de transport et d'évacuation d'énergie électrique de DJOP (SLETEED) par l'entreprise chinoise SINOHYDRO, supervisée par la CAPM du maître d'ouvrage délégué n°1, représentant l'État du Cameroun et d'autre part, la construction du centre de commande du PTDEED par l'entreprise indienne ANGELIGUE supervisée par la société d'électrification du Cameroun (EDC), du maître d'ouvrage délégué n°2, représentant l'État du Cameroun, illustré ci-après sur la photographie 1 par la plaque chantier. En référence à la stratégie de recherche, dont l'étude de cas enchâssé (encastré), la recherche à DJOP rend compte de la gestion de la qualité du projet appliquée par le management de projet pour la satisfaction des parties prenantes, populations locales par les responsables de la CAPM, dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM dans cette localité. La recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP exploite les données collectées à DJOP à partir de la logistique de recherche et procède du traitement, de l'analyse et de l'interprétation desdites données et propose une synthèse des résultats qui en découlent eu égard à l'objet de recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP.

- **Données et analyses de la recherche à DJOP**

Le déroulement de la recherche dans la sous-unité d'analyse de DJOP exploite pour l'essentiel les données primaires, pour répondre à la question centrale de recherche et aux questions secondaires à partir de différentes sources, ainsi que le suggèrent Aubin-Auger et al (2009). Les données primaires ainsi exploitées pour répondre à l'échelle de cette SUA aux différentes questions de recherche sont présentées aux tableaux 13, 14 et 15 du chapitre III. Le tableau 25 ci-après présente une synthèse qualitative et quantitative desdites données.

Tableau 25 : Synthèse des données primaires à DJOP

Nature des données et origines collectées	Sources	Quantités	
Notes de terrain	CAPM	Journal de bord	01
	Populations locales	Journal de bord	05
Observations	Photographies		15
Entrevues	Verbatim		10

Source : Nos travaux

Considérant les questions, objectifs et résultats attendus de la recherche, les données collectées à DJOP présentées ci-dessus au tableau 25, sur la base du cadre conceptuel mobilisé et des propositions de recherche, sont traitées, analysées et interprétées en vue des résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP. Le logiciel Atlas V 1.18 d'analyse de données qualitatives est exploité pour l'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP. De ces analyses, découlent les interprétations proposées par le chercheur. La recherche appréhendée à l'échelle de la sous-unité d'analyse DJOP appelle à répondre à la question : Comment, dans le cadre du management de projet déployé par les responsables de la CAPM, se traduit la gestion de la qualité du projet ? La réponse à cette question appelle, pour la recherche, considérant les propositions de recherche, à rendre compte des différents processus de gestion de la qualité du projet à la lumière des pratiques du management de projet des responsables de la CAPM dans la sous-unité d'analyse DJOP.

Cet objectif justifie dans la suite les analyses et interprétations des données primaires collectées dans la sous-unité DJOP, sous le prisme de chacun des processus de gestion de la qualité du projet suggérés par les propositions de recherche. Respectivement :

- L'implication des parties prenantes au management de projet ;
- Les approches d'opérationnalisation du management de projet ;
- L'appréciation de la qualité des processus du management de projet ;
- La caractérisation du management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet.

L'exploitation du logiciel Atlas Ti V 1.18 pour la codification et l'analyse qualimétrique des données collectées dans la SUA DJOP ainsi que détaillé en annexe 13, conduit aux résultats de la recherche dans cette sous-unité d'analyse.

- **Interprétations et résultats de la recherche à DJOP**

La recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP repose sur l'exploitation des données relatives à la réalisation des composantes du PACHM, notamment l'analyse de la gestion de la qualité du projet, dont l'implémentation du PGES de la ligne en vue de la satisfaction des populations locales. Appréhendée à l'échelle de cette sous-unité d'analyse étant donné la stratégie de recherche, la recherche participe de la quête de solution au problème à l'origine de la recherche. Cette section présente les résultats dans la sous-unité d'analyse DJOP à partir de l'exploitation des analyses et interprétations des données collectées sur le terrain et auprès des participants à la recherche. Les résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP découlent de l'exploitation du tableau 26 ci-après. Notamment, en référence au cadre conceptuel de la recherche et sur la base des fréquences intraprocessus et sous-unitaires, l'identification des modalités mobilisées, dont les plus importantes de chacun des cinq processus de gestion de la qualité du projet déployés dans le cadre du management de projet, appliquées par les responsables de la CAPM dans le cadre de la réalisation du PACHM

dans la sous-unité d'analyse DJOP pour la construction du PTDEED et de la SLETEED, en référence au PGES de ligne dans la sous-unité d'analyse DJOP. Le tableau 26 ci-après présente, pour la recherche, les principales modalités des processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP. Le tableau 26 ci-après, présente les processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP et leurs principales modalités appliquées dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM, dont l'implémentation du PGES de la ligne à DJOP.

Tableau 26 : Analyses gestion de la qualité du projet à DJOP

Processus et codes	Modalités associées	Fréquences intraprocessus	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des processus
Implication des parties prenantes au management de projet IMP	Implication des PP dans la conception	12/15	12/285	1
	Non-implication des PP dans la planification de projet	2/15	2/285	2
	Non-implication des PP dans l'exécution de projet	1/15	1/285	3
Approches opérationnelles de management de projet AOM	<i>Soft</i> management de projet	7/13	7/285	1
	<i>Hard</i> management de projet	6/13	6/285	2
Caractéristiques du management de projet CMP	Incomplétude et non-clarté	22/35	22/285	1
	Non-conformité	13/35	13/285	2
Qualité des processus de management de projet QPM	Non-qualité des processus	55/59	55/285	1
	Non-qualité d'organisation	2/59	2/285	2
	Qualité des processus	2/59	2/285	2
Évaluation de la qualité du projet EQP	Insatisfaction des parties prenantes	78/158	78/285	1
	Exigences des parties prenantes	61/15	61/285	2
	Satisfaction des parties prenantes	7/158	7/285	3
	Valeur ajoutée	7/158	7/285	3
	Non-valeur ajoutée	5/158	5/285	4
	Désintérêt des parties prenantes	5/158	5/285	4

Source : Nos travaux

Les données du tableau 27 ci-après, suggèrent, au terme de l'analyse des données de la gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP, considérant les fréquences associées pour les parties prenantes, le profil général de la gestion de la qualité du projet dans le cadre du management de projet, sur la base des processus et modalités privilégiée par les responsables de la CAPM dans la sous-unité d'analyse DJOP.

Tableau 27 : Profil gestion de la qualité du projet à DJOP

Processus et codes	Principales Modalités	Fréquences Intraprocessus	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des processus
Évaluation de la qualité du projet EQP	Insatisfaction des parties prenantes	78/158	78/285	1
Qualité des processus de management de projet-QPM	Non-qualité des processus	55/59	55/285	2
Caractéristiques du management de projet CMP	Incomplétude et non-clarté	22/35	22/285	3
Implication des parties prenantes au management de projet IMP	Implication des PP dans la conception	12/15	12/285	4
Approches opérationnelles de management de projet AOM	Soft management de projet	7/13	7/285	5

Source : Nos travaux

Considérant l'objet de la recherche, tandis que la satisfaction des parties prenantes est considérée, en management de projet, comme le meilleur proxy de la qualité du projet (Vartiak, Op.cit.), les données du tableau 27 constituent, à l'échelle de la sous-unité d'analyse, les réponses aux premières questions secondaires de la recherche, notamment l'identification des mécanismes de gestion de la qualité du projet et de leurs modalités dont celles privilégiées, tandis que répondre à la question principale appelle au-delà, à préciser les influences des processus et de leurs modalités privilégiées identifiées au profil sur la satisfaction des parties prenantes. Les éléments du tableau 28 ci-après, à la suite du précédent, suggèrent des réponses de la recherche à cette préoccupation. Ces éléments présentent, sur la base des activités associées aux modalités des processus identifiés, les influences desdits processus et

donc, de leurs modalités sur la satisfaction des parties prenantes, la sous-unité d'analyse DJOP, au terme de l'analyse des données collectées.

Tableau 28 : Influences gestion de la qualité du projet à DJOP

Processus et codes	Modalités associées	Manifestations du management de projet par la CAPM de la qualité du projet	Influences sur la satisfaction
Évaluation de la qualité du projet EQP	Insatisfaction des parties prenantes	Échec dans la communication et l'atteinte des objectifs du PGES	Négative
		Mécontentement des populations	Négative
		Ignorance par le management de projet des attentes sécuritaires des populations	Négative
		Absence d'apports quelconques aux populations et à la localité	Négative
		Non-recrutement de personnel autochtone dans les chantiers	Négative
		Non-indemnisation des victimes des dommages	Négative
		Indignation et résignation des populations	Négative
		Absence de réalisations socioéconomiques pérennes	Négative
		Bilan négatif	Négative
		Iniquité et injustice de l'État	Négative
Qualité des processus de management de projet QPM	Non-qualité des processus	Échec dans la communication et l'atteinte des objectifs du PGES	Négative
		Double représentation de l'État du Cameroun, principal promoteur du PACHM	Négative
		Deux organisations du management de projet aux effets opposés, donc satisfaction d'EDC et insatisfaction de la CAPM des parties prenantes	Négative
		Non-indemnisation des populations par la CAPM avant le démarrage des travaux du PACHM	Négative
Caractéristiques du management de projet CMP	Incomplétude et non-clarté	Malentendus et incompréhensions des populations locales sur leurs attentes légitimes vis-à-vis du management de projet	Négative
		Une clarification insuffisante du management de projet sur ses activités et ses cibles	Négative
		Flou qui alimente la confusion chez les populations vis-à-vis du choix leur interlocuteur	Négative
		Pluralité d'interlocuteurs impliqués dans le management de projet, tandis que les responsabilités ne sont pas toujours clairement établies	Négative
Implication des parties prenantes au management de projet IMP	Implication des parties prenantes dans la conception	Mobilisation des élites et autorités administratives locales pour la sensibilisation des populations	Positive
		Organisation par les responsables de la CAPM des consultations des populations	Positive
		Rencontres officielles avec les populations dans des lieux publics et présence de plusieurs parties prenantes	Positive
		Recueil par le management de projet du cahier de charges des populations locales	Positive
Approches opérationnelles de management de projet AOM	Soft management de projet	Tous les éléments de l'ICO	Positive
		Négociations avec les populations pour la résolution de conflits liés à l'exécution des travaux du PACHM	Positive
		Recours à la médiation des autorités administratives locales pour une réconciliation entre protagonistes à la suite de conflits	Positive

Source : Nos travaux

Le tableau 29 ci-après, à la suite du précédent, pour la sous-unité d'analyse DJOP, présente les influences sur la satisfaction des parties prenantes, des processus et leurs principales modalités de gestion de la qualité du projet déployés dans le cadre du management de projet par les responsables de la CAPM.

Tableau 29 : Influences profil de gestion de la qualité du projet à DJOP

Processus et codes	Modalités associées	Influence des principales modalités des processus de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes
Évaluation de la qualité du projet EQP	Insatisfaction des parties prenantes	Négative
Qualité des processus de management de projet QPM	Non-qualité des processus	Négative
Caractéristiques du management de projet CMP	Incomplétude et non-clarté	Négative
Implication des parties prenantes au management de projet IMP	Implication des PP dans la conception	Positive
Approches opérationnelles de management de projet AOM	Soft management de projet	Positive

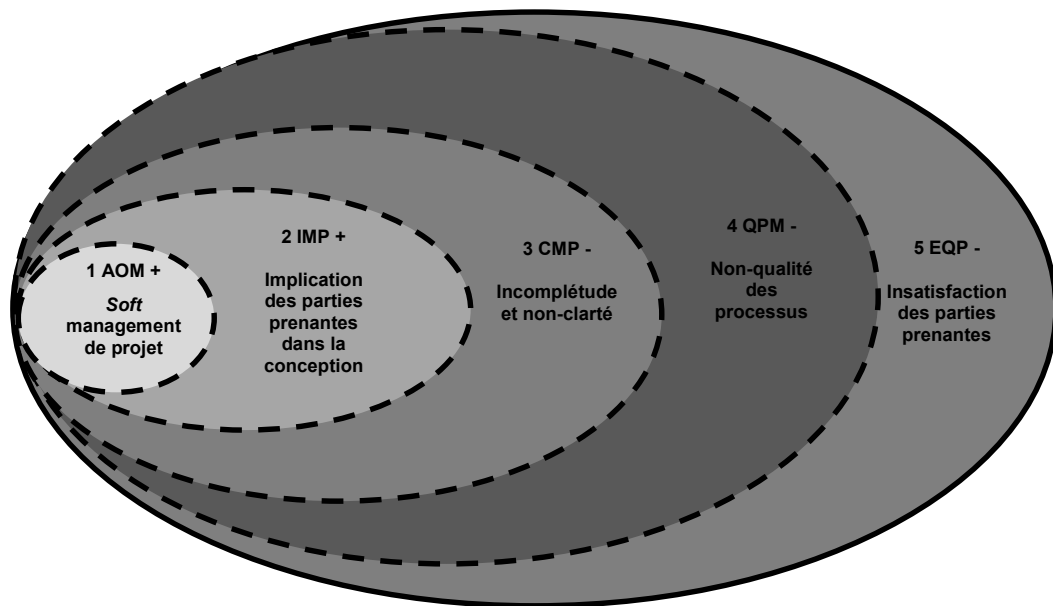
Source : Nos travaux

Le tableau 29 ci-dessus présente l'influence du profil des processus et modalités associées pour la gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes dans la sous-unité d'analyse DJOP. Ce profil suggère les influences des pratiques du management de projet déployé par les responsables de la CAPM pour la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse DJOP en rapport avec l'implémentation du PGES de la ligne, dont les modalités privilégiées à travers leurs manifestations sur la satisfaction des parties prenantes, notamment :

- Une évaluation de la qualité du projet (EQP) marquée par l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), laquelle induit une influence négative sur la satisfaction des parties prenantes;
- Une qualité des processus de management de projet (QPM) caractérisée par la non-qualité processus (NQP) traduisant la non-qualité du projet, laquelle exerce une influence négative sur la satisfaction des parties prenantes;

- Une caractérisation du management de projet (CMP) marquée par l'incomplétude et la non-clarté (ICL) des informations, dont une influence négative sur la satisfaction des parties prenantes;
- Une implication des parties prenantes (IMP) marquée par l'implication à la conception de projet (ICO) de ces dernières, donc une influence positive synonyme de contribution à la satisfaction des parties prenantes;
- Une opérationnalisation du management de projet (AOM) dominée par les pratiques de *soft* management de projet (SMP), lesquelles exercent une influence positive et donc contribuent à la satisfaction des parties prenantes.

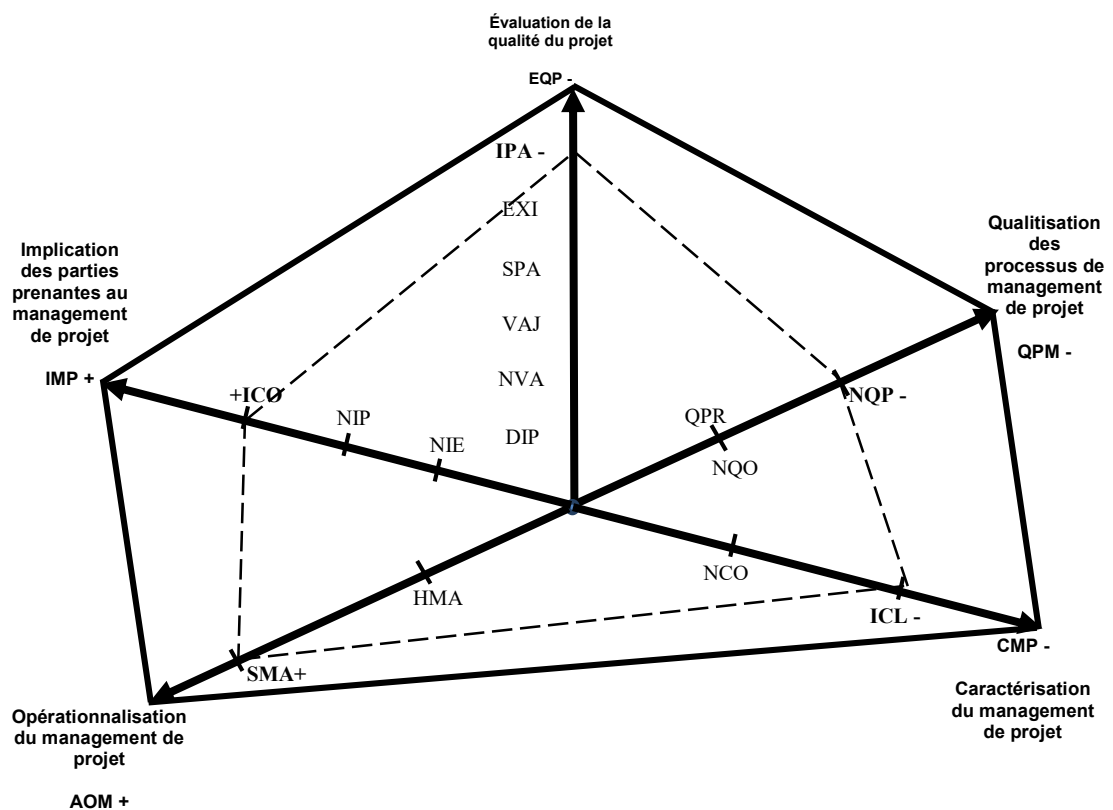
L'analyse de l'ensemble des données de la recherche de la gestion de la qualité du projet, mobilisée par les responsables de la CAPM dans la sous-unité d'analyse DJOP, révèle la mobilisation des cinq processus associés à cinq modalités majeures, telles que ces dernières lesquelles déterminent les influences sur la satisfaction des parties prenantes. Il en résulte le profil de la gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP. Ces résultats de la recherche sont modélisés et illustrés par la figure 11 ci-après.



Source : Nos travaux

Figure 11 : Profil oignon processus gestion de la qualité du projet DJOP

Considérant les influences du profil précédent sur la satisfaction des parties prenantes, à la lumière de la figure 11 et du tableau 29, et la nature construite de la qualité du projet largement tributaire du profil de management de projet déployé, la modélisation radar proposée ci-après, à la figure 12, met en évidence les influences majoritairement négatives du profil de la gestion de la qualité du projet déployée par les responsables de la CAPM dans la sous-unité d'analyse DJOP, dont les processus, modalités identifiés et leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation des composantes PTDEED et SLETEED du PACHM.



Source : Nos travaux inspirés du modèle radar

Tableau 30 : Modélisation radar de gestion de la qualité du projet à DJOP

Sur la base des données du management de projet déployé pour la réalisation des composantes socioéconomiques du PACHM dans la sous-unité d'analyse DJOP, la recherche au terme des analyses identifie les activités, actions, manifestations et leurs influences sur satisfaction des parties prenantes.

Elle suggère le profil de la gestion de la qualité du projet mobilisée par le management de projet des responsables de la CAPM résumé par les modélisations oignon et radar et les influences sur la satisfaction à DJOP, dont l'évaluation de la qualité du projet principal processus de la gestion de la qualité du projet à DJOP, marquée par l'insatisfaction des parties prenantes, synonyme d'influence négative. Le tableau 30 ci-après présente la synthèse des résultats de la recherche dans la SUA DJOP.

Tableau 31 : Synthèse des résultats dans la SUA DJOP

Processus	Cinq (05) mécanismes	Cinq (05) modalités privilégiées	Influences sur la satisfaction des parties prenantes
Gestion de la qualité du projet (GQP)	Approche opérationnelle de management de projet (AOM)	Soft MP (Soft)	Positive
	Implication des PP (IMP)	Implication des PP dans la conception (ICO)	Positive
	Caractérisation du MP (CMP)	Incomplétude et non-clarté de l'information (ICL)	Négative
	Qualitisation des processus de Management (QPM)	Non-Qualité des processus (NQP)	Négative
	Évaluation de la qualité du projet (EQP)	Insatisfaction des PP (IPA)	Négative

Source : Nos travaux

En définitive, il ressort du tableau 30 ci-dessus davantage d'influences négatives des pratiques de management de projet mobilisées, dont les mécanismes associés en rapport avec la gestion de la qualité du projet. Celle-ci est marquée par une évaluation négative de la qualité du projet par les participants à la recherche, parties prenantes, traduisant l'insatisfaction de ces dernières vis-à-vis de la gestion de la qualité du PACHM dans leur localité.

4.1.2 Données, analyses, interprétations et résultats à MA'AN

La localité de MA'AN, en référence à la stratégie de recherche, l'étude cas enchâssé, accueille la deuxième sous-unité d'analyse au sein de l'unité principale de recherche, le PACHM. La réalisation de ce dernier impacte les populations de MA'AN Centre et environs, à travers deux livrables, d'une part, l'asphaltage de la route de 94 km qui relie la localité de

MEYO-Centre au site du barrage à NYABIZAN en traversant de part en part la ville de MA'AN (annexe 16) ; d'autre part, la construction de la section locale de la ligne de transport et d'évacuation d'énergie électrique depuis l'usine hydroélectrique du site du barrage à NYABIZAN jusqu'au poste de transformation et de distribution de DJOP, dans la périphérie de la ville d'EBOLOWA. La sous-unité d'analyse MA'AN bénéficie parallèlement du déploiement de trois programmes socioéconomiques en vue d'atténuer les impacts négatifs sur les populations locales de la réalisation des livrables techniques du PACHM ci-dessus évoqués, notamment deux PGES, respectivement associés à la construction de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie électrique, et à la construction de la route asphaltée, et le PASEM. Ce dernier, initialement destiné aux populations de NYABIZAN, a été exceptionnellement étendu à celles de MA'AN. L'implémentation des programmes socioéconomiques PGES et PASEM incombe à la CAPM et à l'équipe conduite par un coordonnateur dédiée au PASEM. Les données primaires collectées à MA'AN, présentées aux tableaux 13, 14 et 15 du chapitre III, sont analysées et interprétées à partir du cadre conceptuel et des propositions de recherche pour l'exploration de l'objet de recherche et la formulation des résultats de la recherche à MA'AN.

- **Données et analyses de la recherche à MA'AN**

Le déroulement de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN exploite, dans ce contexte, la logistique de recherche présentée par la méthodologie exposée au devis de recherche. La recherche analyse l'ensemble des dites données primaires collectées compte tenu du cadre conceptuel et des propositions de recherche, des questions, objectifs et résultats attendus de la recherche, dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Le tableau 31 ci-après présente une synthèse qualitative et quantitative des données primaires collectées à MA'AN, considérant la nature, les sources et le volume des dites données.

Tableau 32 : Synthèse des données primaires exploitées à MA'AN

Nature des données collectées	Sources	Quantité	
Notes de terrain	CAPM	Journal de bord	01
	Populations locales	Journal de bord	04
Observations		Photographies	07
Entrevues		Verbatim	10

Source : Nos travaux

Le logiciel Atlas V 1.18 d'analyse de données qualitatives mobilisé pour la recherche, est exploité pour l'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Appréhendée à l'échelle de la sous-unité d'analyse MA'AN, la recherche, sur la base des données collectées, appelle à répondre à la question : Comment, dans le cadre du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse MA'AN, se traduit la gestion de la qualité du projet appréhendée à l'aune des différents processus suggérés par les propositions de recherche ? Répondre à cette question appelle, pour la recherche, à rendre compte des différents processus de gestion de la qualité du projet à la lumière des pratiques du management de projet des responsables de la CAPM et du PASEM dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Cet objectif justifie, dans la suite l'analyse et l'interprétation des données primaires de la recherche collectées dans la sous-unité MA'AN, sous le prisme de chacun des processus de gestion de la qualité du projet suggérés par les propositions de recherche. Dans cette perspective, les données primaires ci-dessus collectées dans la sous-unité MA'AN font l'objet d'analyses et interprétations, sur la base des processus de gestion de la qualité du projet suggérés par les propositions de recherche. Notamment :

- L'implication des parties prenantes au management de projet ;
- Les approches d'opérationnalisation du management de projet ;
- L'appréciation de la qualité des processus du management de projet ;
- La caractérisation du management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet.

L'exploitation du logiciel Atlas Ti V 1.18 pour la codification et l'analyse qualimétrique des données collectées dans la SUA MA'AN détaillée en annexe 23, conduit aux résultats de la recherche dans cette sous-unité d'analyse.

- **Interprétations et résultats de la recherche à MA'AN**

Considérant l'analyse de l'ensemble des données mobilisées dans la sous-unité d'analyse MA'AN et associées aux modalités des processus de gestion de la qualité du projet suggérés par le cadre conceptuel de la recherche, le tableau 32 ci-après résume les résultats de la recherche, notamment l'ordre d'importance des modalités des différents processus. L'exploitation du tableau 32, permet d'identifier, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, en référence au cadre conceptuel de la recherche et des fréquences intra et sous-unitaires, les modalités les plus importantes de chacun des cinq processus de management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes, par le management de projet des responsables de la CAPM/PASEM, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, telles que exprimée par les parties prenantes à l'issue de l'analyse des données.

Tableau 33 : Analyses de la gestion de la qualité du projet à MA'AN

Processus et codes	Modalités associées	Codes	Fréquences intraprocessus	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
IMP	Implication dans la conception de projet	ICO	28/54	28/567	1
	Implication dans l'exécution de projet	IEX	26/54	26/567	2
AOM	<i>Hard</i> management de projet	HMP	77/109	77/567	1
	<i>Soft</i> management de projet	SMP	32/109	32/5767	2
CMP	Incomplétude et non-clarté	ICL	26/32	26/567	1
	Non-conformité	NCO	6/32	6/567	2
QPM	Non-qualité des processus	NQP	47/95	47/567	1
	Qualité de l'organisation	QOR	24/95	24/567	2
	Non-qualité de l'organisation	NQO	13/95	13/567	3
	Qualité des processus	QPR	11/95	11/567	4
EQP	Valeur ajoutée	VAJ	68/277	68/567	1
	Exigences des parties prenantes	EXI	63/277	63/567	2
	Satisfaction des parties prenantes	SPA	54/277	54/567	3
	Non-conformité des processus	NCP	47/277	47/567	4
	Insatisfaction des parties prenantes	IPA	38/277	38/567	5
	Désintérêt des parties prenantes	DIP	4/277	4/567	6
	Intérêts des parties prenantes	IPP	3/277	3/567	7

Source : Nos travaux

L'exploitation du tableau 33 ci-dessus permet d'identifier, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, en référence au cadre conceptuel de la recherche et des représentativités intra et sous-unitaires, les modalités les plus importantes de chacun des cinq processus de management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes, telles que perçues par les parties prenantes à l'issue de l'analyse des données.

Le tableau 34 ci-après, sur la base de l'exploitation du précédent, présente, pour la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN, considérant les cinq processus de gestion de la qualité suggérés par le cadre conceptuel, les principales modalités desdits processus. Ces dernières suggèrent le profil général dominant de la perception des parties prenantes, du management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes dans la sous-unité MA'AN, par les responsables de la CAPM/PASEM.

Tableau 34 : Profil de la gestion de la qualité du projet à MA'AN

Processus et codes	Modalités associées	Codes	Fréquences Intra-processus	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
AOM	Hard management de projet	HMP	77/109	77/567	1
EQP	Valeur ajoutée	VAJ	68/277	68/567	2
QPM	Non-qualité des processus	NQP	47/95	47/567	3
IMP	Implication dans la conception de projet	ICO	28/54	28/567	4
CMP	Incomplétude et non-clarté	ICL	26/32	26/567	5

Source : Nos travaux

Le tableau 34 ci-dessus suggère le profil du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité MA'AN. Ce dernier rend compte de la gestion de la qualité du projet eu égard au cadre conceptuel de la recherche, dont les cinq processus mobilisés et leurs principales modalités pour le management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Les éléments du tableau 35 ci-après présentent l'influence des modalités du management de projet mobilisé à MA'AN sur la satisfaction des parties prenantes, en réponse aux différentes questions de recherche relatives pour la sous-unité d'analyse MA'AN.

Tableau 35 : Influences de la gestion de la qualité du projet à MA'AN

Processus et codes	Modalités associées	Codes modalités	Manifestations du management de projet par la CAPM de la qualité du projet	Incidence sur la satisfaction			
Approches Opérationnelles de management de projet	<i>Hard</i> management de projet	HMP	Aménagement et/ou réhabilitation des infrastructures socioéconomiques de base	Positive			
			Réhabilitation et/ou équipement des infrastructures scolaires et sanitaires	Positive			
			Distribution d'équipements, produits agricoles et d'élevage pour le développement des AGR	Positive			
			Distribution d'intrants d'activités agricoles ou d'élevage générateurs de revenus	Positive			
AOM			Organisation des activités sur l'ensemble des chefferies de MA'AN	Positive			
Évaluation de la qualité du projet	Valeur ajoutée	VAJ	Désenclavement de la localité à travers la construction de la route	Positive			
			Disponibilité de l'énergie électrique grâce au raccordement au réseau	Positive			
			Aménagement de nombreux points d'accès à l'eau potable	Positive			
			Soutien logistique aux institutions scolaires	Positive			
			Amélioration de la production du cacao	Positive			
			Promotion au bénéfice des populations des AGR	Positive			
			Facilité d'acquisition et de transport des matériaux de construction	Positive			
			Amélioration des conditions de vie et développement de la localité	Positive			
			Connexion au réseau de télécommunication mobile	Positive			
			Bilan positif des activités du PASEM	Positive			
			Qualité des processus de management de projet	Non-qualité des processus	NQP	Absence de bureau du PASEM à MA'AN	Négative
						Marginalisation de la gestion du PASEM	Négative
Peu de contacts directs qu'elle a avec les gestionnaires du PASEM	Négative						
Agents relais sont sans ressources et donc, peu ou pas opérationnels	Négative						
Encadrement et accompagnement insuffisants aux techniques agricoles et d'élevage	Négative						
Matériel distribué critiqué par des bénéficiaires	Négative						
Nombreux griefs faits aux intrants agricoles et d'élevage distribués	Négative						
Distribution en retard des intrants agricoles, d'élevage	Négative						
Décalage entre les attentes des populations et les produits distribués	Négative						
Sentiment d'abandon	Négative						
Non-priorisation des préoccupations des populations	Négative						
Non-indemnisation des victimes des travaux	Négative						
Trafics d'influence des élites locales	Négative						

			Non-connexion des villages au réseau de distribution d'énergie électrique	Négative
			Interruption brutale et sans communication des activités du PASEM	Négative
Implication des parties prenantes au management de projet	Implication dans la conception de projet	ICO	Organisation des rencontres publiques avec les populations locales au cercle municipal de MA'AN en présence de plusieurs autres parties prenantes	Positive
			Sensibilisation des populations de MA'AN sur la nature et les objectifs du PACHM, dont ses composantes à MA'AN	Positive
			Recueil des attentes et besoins des populations locales	Positive
IMP				
			Nombreuses questions sans réponses	Négative
Caractéristiques du management de projet	Incomplétude et non-clarté	ICL	Incompréhension du traitement différent des victimes des travaux, comparé aux populations voisines de NYABIZAN	Négative
			Rupture brutale de la communication des responsables de la CAPM/PASEM	Négative
CMP			Absence de visibilité et lisibilité des activités quant à la poursuite des activités du PASEM	Négative
			Flou persistant sur la durée et le champ d'intervention du PASEM	Négative
			Défaillances de l'organisation de la communication	Négative

Source : Nos travaux

Le tableau 36 ci-après, à la suite du précédent, sur la base des résultats de la recherche pour la sous-unité d'analyse MA'AN, présente la synthèse des influences des actions des principales modalités des processus du management de projet appliqué à la gestion de la qualité de la réalisation du PACHM, dont ses composantes techniques et socioéconomiques, par les responsables de la CAPM/PASEM, sur la satisfaction des parties prenantes au terme de l'analyse des données, d'où le profil du management de projet déployé à MA'AN.

Tableau 36 : Influences profil de gestion de la qualité du projet à MA'AN

Processus et codes	Modalités associées	Codes modalités	Influences sur la satisfaction des parties prenantes
AOM	<i>Hard</i> management de projet	HMA	Positive
EQP	Valeur ajoutée	VAJ	Positive
QPM	Non-qualité des processus	NQP	Négative
IMP	Implication des PP dans la conception	ICO	Positive
CMP	Incomplétude et non-clarté	ICL	Négative

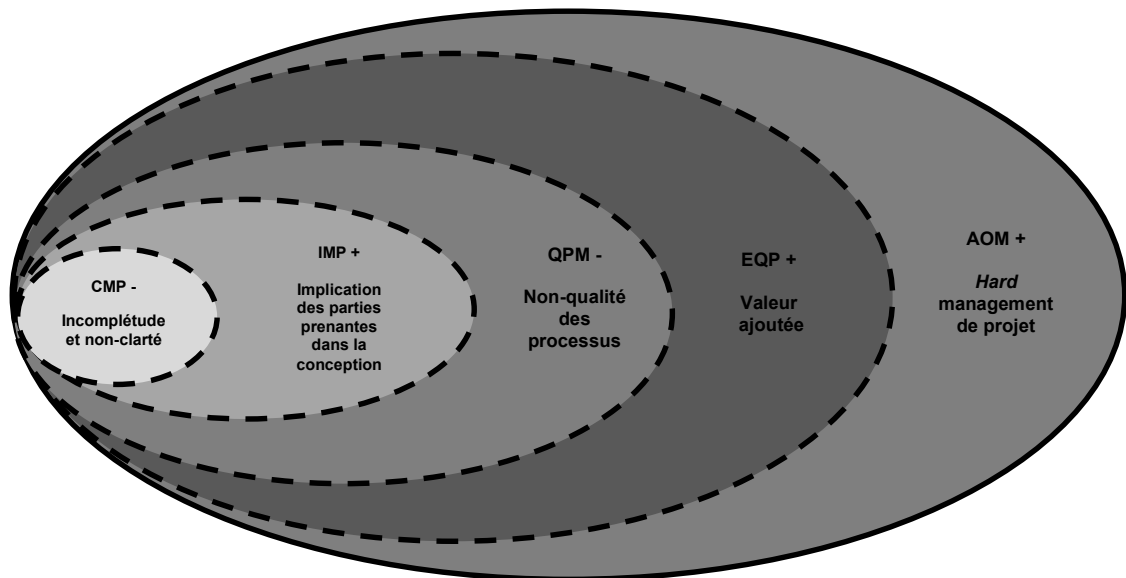
Source : Nos travaux

Considérant les processus de management de projet appliqués à la gestion de la qualité du projet, par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse MA'AN, pour la réalisation du PACHM, dont ses composantes socioéconomiques PGES et PASEM, le tableau 35 ci-dessus, sur la base des résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN, présente les influences (positives ou négatives) des actions des principales modalités desdits processus à MA'AN. Ces résultats suggèrent le profil du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM pour la réalisation des composantes du PACHM à MA'AN, respectivement un management de projet marqué par :

- Une approche opérationnelle de management de projet (AOM) dominé par les pratiques de *hard* management de projet (HMA), lesquelles exercent une influence positive et donc une contribution à la satisfaction des parties prenantes;
- Une évaluation de la qualité du projet (EQP) marquée par la reconnaissance d'une valeur ajoutée (VAJ) de la réalisation du PACHM par les parties prenantes, dont une influence positive traduisant une contribution à la satisfaction des parties prenantes;
- Une qualité des processus de management de projet (QPM) caractérisée par la non-qualité processus (NQP), d'où une influence négative synonyme d'une alimentation de l'insatisfaction des parties prenantes;

- Une implication des parties prenantes (IMP) marquée par l'implication à la conception de projet (ICO) de ces dernières, donc une influence positive synonyme de contribution à la satisfaction des parties prenantes;
- Une incomplétude et non-clarté (ICL) des informations caractéristiques du management de projet (CMP), d'où une influence négative qui alimente l'insatisfaction des parties prenantes.

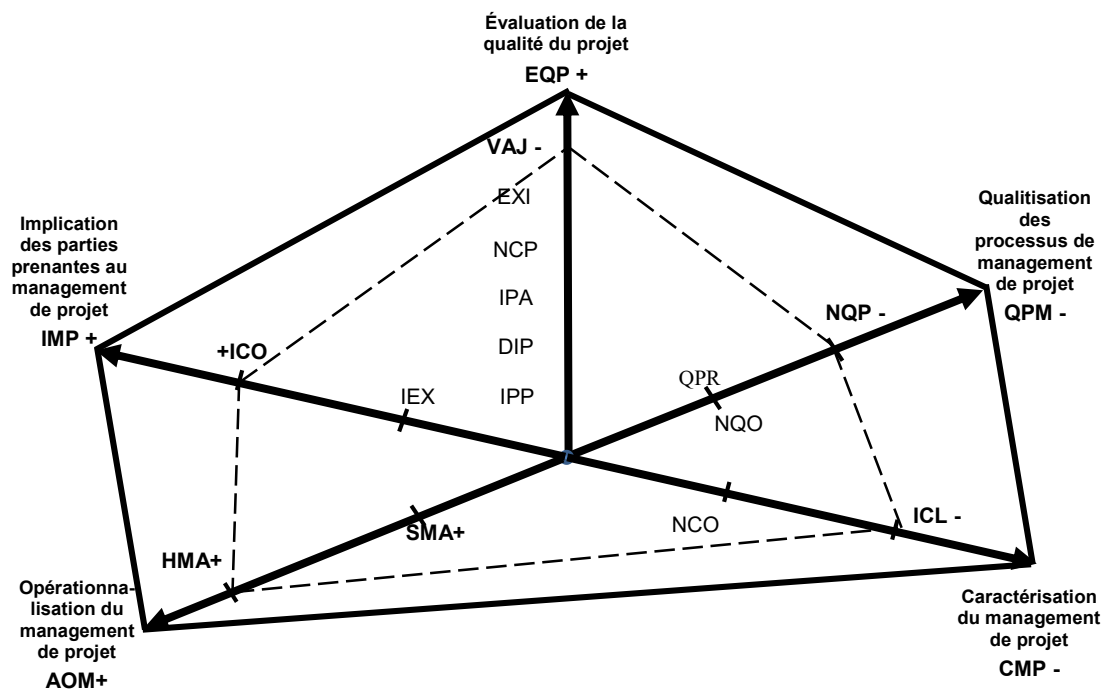
Les processus de gestion de la qualité du projet suggérés par le cadre conceptuel de la recherche, appliqués à l'analyse du management de projet, mobilisé par les responsables de la CAPM/PASEM dans la réalisation du PACHM, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, sont au terme de l'analyse des données de la recherche, modélisés à la lumière des résultats de la recherche à la figure 12 ci-après. Cette dernière illustre le profil de la gestion de la qualité du projet à MA'AN, dont les processus, leurs modalités et les influences des actions associées sur la satisfaction des parties prenantes.



Source : Nos travaux

Figure 12 : Profil oignon de la gestion de la qualité du projet à MA'AN

De l'exploitation de la figure 12 ci-dessus, à la suite du tableau 36 précédent, découle la modélisation du management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN pour la réalisation des composantes du PACHM. La figure 13 ci-après illustre le modèle radar, synthèse des résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN, alors que la qualité du projet s'impose comme un résultat construit du profil des processus et modalités privilégiés par le management de projet.



Source : Nos travaux inspirés du modèle radar

Figure 13 : Modélisation radar gestion de la qualité du projet à MA'AN

La recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN débouche, au terme de l'analyse des données mobilisées, sur l'identification des processus de management de projet sur la base du cadre conceptuel mobilisé, des modalités de déploiement desdits processus, l'identification des principales modalités des différents processus dont les actions associées et leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes, notamment les influences majoritairement positives des principales modalités, d'où leur contribution à la satisfaction des parties prenantes marquée par l'expression d'une réelle valeur ajoutée de la réalisation du PACHM

dans la sous-unité d'analyse MA'AN, confortée par le *hard* management de projet (HMA), caractéristique des approches opérationnelles de management (AOM), synonyme de réalisations concrètes associées au PACHM au bénéfice des parties prenantes populations locales, constitutive de la modalité la plus importante. Le tableau 37 ci-après présente la synthèse des résultats de la recherche dans la SUA MA'AN.

Tableau 37 : Synthèse des résultats dans la SUA MA'AN

Processus	Cinq (05) mécanismes	Six (06) modalités privilégiées	Influences sur la satisfaction des parties prenantes
Gestion de la qualité du projet (GQP)	Caractérisation du management de projet (CMP)	Incomplétude et non clarté de l'information (ICL)	Négative
	Implication des Parties prenantes (IMP)	Implication des PP dans la conception (ICO)	Positive
	Qualitisation des processus (QPM)	Non-qualité des processus (NQP)	Négative
	Évaluation de la qualité du projet (EQP)	Valeur ajoutée pour les PP (VA)	Positive
	Opérationnalisation du management de projet (AOM)*	Hard et Soft MP (HMA, SMA)	Positives

Source : Nos travaux

Dans la SUA MA'AN, la recherche ainsi que présentée au tableau 37 ci-dessus débouche sur davantage d'influences positives des pratiques de management de projet mobilisées, dont les mécanismes associés en rapport avec la gestion de la qualité du projet. Ces dernières traduisent au final, la satisfaction des populations locales parties prenantes de la gestion de la qualité du PACHM dans leur localité, notamment en raison de la valeur ajoutée apportée par la réalisation de ce projet, dont les composantes dans la localité.

4.1.3 Données, analyses, interprétations et résultats à NYABIZAN

La localité de NYABIZAN et ses populations constituent la troisième sous-unité d'analyse du dispositif général de la recherche. Cette sous-unité d'analyse accueille, dans le cadre de la réalisation du PACHM, les trois principaux livrables techniques associés au projet, respectivement la construction de la route asphaltée qui relie le site de NYABIZAN à la localité

de MEYO-Centre, la construction du barrage hydroélectrique et l'usine de production d'énergie hydroélectrique de MEMVE'ELE, et la construction de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie électrique à partir de l'usine hydroélectrique de NYABIZAN vers la connexion au RIS, dans la banlieue de Yaoundé, par le poste de transformation et de distribution d'énergie électrique de DJOP dans la périphérie de la ville d'EBOLOWA (PTDEED). Parallèlement à la réalisation des composantes techniques du PACHM, la localité de NYABIZAN bénéficie du déploiement de quatre programmes socioéconomiques, dont trois PGES associés respectivement à chacun des trois livrables techniques du PACHM (route asphaltée, barrage hydroélectrique et ligne), et le PASEM. La mise en œuvre de ces différents programmes à NYABIZAN est conduite par les responsables de la CAPM responsables des PGES et le coordonnateur de l'équipe dédiée au PASEM. Les données primaires collectées pour la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN présentées aux tableaux 13, 14 et 15 du chapitre III, sont analysées et interprétés à partir du cadre conceptuel et des propositions de recherche pour l'exploration de l'objet de recherche et la formulation des résultats de la recherche à NYABIZAN.

- **Données et analyses de la recherche à NYABIZAN**

Le déroulement de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN repose, d'une part, sur un dispositif de recherche et d'autre part, sur la collecte et l'exploitation des données pour répondre aux différentes questions de recherche. Il convient dès lors, pour la recherche, de présenter le dispositif de recherche mobilisé et les données pour la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, la recherche exploite la logistique d'accès au réel présentée par la méthodologie exposée au devis de recherche et propose une analyse de l'ensemble des données primaires collectées compte tenu du cadre conceptuel et propositions de recherche, des questions, objectifs et résultats attendus de la recherche.

Le tableau 38 ci-après présente une synthèse qualitative et quantitative des données primaires collectées à NYABIZAN, considérant la nature, les sources et le volume desdites données, en vue des résultats dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

Tableau 38 : Synthèse des données primaires et exploitées à NYABIZAN

Nature des données collectées		Sources	Quantité
Notes de terrain	CAPM	Journal de bord	01
	Populations locales	Journal de bord	02
Observations		Photographies	08
Entrevues		Verbatim	12

Source : Nos travaux

Le logiciel Atlas V 1.18 d'analyse de données qualitatives mobilisé pour la recherche est exploité pour l'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. La recherche, appréhendée à l'échelle de cette dernière au sein de l'unité principale de recherche, le PACHM, appelle à répondre sur la base des données collectées à la question : Comment, dans le cadre du management de projet déployé par les responsables de la CAPM et de l'équipe PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, se traduit la gestion de la qualité du projet appréhendée à l'aune des différents processus suggérés par les propositions de recherche ? Répondre à la question précédente appelle, pour la recherche, à rendre compte des différents processus de gestion de la qualité du projet, à la lumière des pratiques du management de projet des responsables de la CAPM et du PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

Suivant la perspective précédente, les données primaires ci-dessus collectées dans la sous-unité NYABIZAN font l'objet d'analyses et interprétations, sur la base des processus de gestion de la qualité du projet suggérés par les propositions de recherche. Notamment :

- L'implication des parties prenantes au management de projet ;
- Les approches d'opérationnalisation du management de projet ;
- L'appréciation de la qualité des processus du management de projet ;

- La caractérisation du management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet.

L'exploitation du logiciel Atlas Ti V 1.18 pour la codification et l'analyse qualimétrique des données collectées dans la SUA MA'AN détaillée en annexe 23, conduit aux résultats de la recherche dans cette sous-unité d'analyse.

- **Interprétations et résultats de la recherche à NYABIZAN**

Les résultats de la recherche découlent de l'analyse et interprétations de l'ensemble des données mobilisées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN et associées aux modalités des processus de gestion de la qualité du projet suggérés par le cadre conceptuel de la recherche. Le tableau 39 ci-après résume les résultats de la recherche, notamment l'ordre d'importance des modalités des différents processus appliqués à la gestion de la qualité du projet au regard du cadre conceptuel de la recherche.

L'exploitation du tableau 38 ci-dessus permet d'identifier, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, en référence au cadre conceptuel de la recherche et fréquences intra et sous-unitaires des différentes modalités de l'EQP, l'importance desdites modalités pour chacun des cinq processus de management de projet appliqués à la gestion de la qualité du projet, telles que perçues par les parties prenantes à l'issue de l'analyse des données. Considérant l'ensemble des données analysées en rapport avec la gestion de la qualité du projet, le tableau 39 ci-après, présente pour la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les cinq processus de gestion de la qualité suggérés par le cadre conceptuel et leurs principales modalités de gestion de la qualité du projet.

Tableau 39 : Analyses de la gestion de la qualité du projet à NYABIZAN

Processus et codes	Modalités associées	Codes	Fréquences intraprocessus	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importances des modalités
IMP	Implication dans la conception de projet	ICO	39/70	39/1041	1
	Implication dans l'exécution de projet	IEX	18/70	18/1041	2
	Implication dans la planification de projet	IPL	12/70	12/1041	3
	Non-implication dans la conception de projet	NIC	7/70	7/1041	4
	Non-implication dans planification de projet	NIP	4/70	4/1041	5
AOM	<i>Hard</i> management de projet	HMP	69/130	69/1041	1
	<i>Soft</i> management de projet	SMP	61/130	61/1041	2
CMP	Incomplétude et non-clarté	ICL	36/36	36/1041	1
QPM	Non-qualité des processus	NQP	94/137	94/1041	1
	Qualité de l'organisation	QOR	36/137	36/1041	2
	Non-qualité de l'organisation	NQO	6/137	6/1041	3
	Qualité des processus	QPR	4/137	4/1041	4
EQP	Exigences des parties prenantes	EXI	153/655	153/1041	1
	Non-conformité des processus	NCP	140/655	140/1041	2
	Insatisfaction des parties prenantes	IPA	115/655	115/1041	3
	Intérêts des parties prenantes	IPP	75/655	75/1041	4
	Valeur ajoutée	VAJ	65/655	65/1041	5
	Satisfaction des parties prenantes	SPA	60/655	60/1041	6
	Désintérêt des parties prenantes	DIP	35/655	35/1041	7
	Réponses aux exigences	REX	7/655	7/1041	8
	Non-valeur ajoutée	NVA	4/655	4/1041	9
	Conformité des processus	CPR	2/655	2/1041	10

Source : Nos travaux

L'exploitation des données du tableau 39, dont la prise en compte des modalités prépondérantes, suggère le profil général du management de projet déployé dans la sous-unité NYABIZAN pour la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes par les responsables de la CAPM et de l'équipe PASEM dans la mise en œuvre des programmes socioéconomiques du PACHM.

Tableau 40 : Profil de gestion de la qualité du projet à NYABIZAN

Processus et codes	Principales modalités associées	Codes	Fréquences Intra-processus	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
EQP	Exigences	EXI	153/655	153/1041	1
QPM	Non-qualité des processus	NQP	94/137	94/1041	2
AOM	<i>Hard</i> management de projet	HMP	69/130	69/1041	3
IMP	Implication dans la conception de projet	ICO	39/70	39/1041	4
CMP	Incomplétude et non-clarté	ICL	36/36	36/1041	5

Source : Nos travaux

Le tableau 40 ci-dessus met en évidence, pour le profil du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité NYABIZAN, les différentes activités, actions et manifestations associées. Ces dernières expriment la gestion de la qualité mise en œuvre à travers les cinq processus mobilisés suggérées par le cadre conceptuel de la recherche. Considérant le profil précédent et les modalités privilégiées, le tableau 41 ci-après présente les différentes influences du management de projet mobilisé à NYABIZAN, dont leurs activités, actions ou manifestations sur la satisfaction des parties prenantes, en réponse aux différentes questions de recherche.

Tableau 41 : Influences de gestion de la qualité du projet à NYABIZAN

Processus et code	Modalités associés	Codes Modalités	Manifestations du management de projet par la CAPM de la qualité du projet	Influences sur la satisfaction
Évaluation de la qualité du projet	Exigences des parties prenantes	EXI	Placer les populations au centre des préoccupations du management de projet	Négative
			Préciser clairement des rôles des acteurs institutionnels	Négative
			Mettre en place un bureau local du management de projet	Négative
			Impliquer les élites des communautés ciblées dans les activités de sensibilisation	Négative
			Garantir une bonne sensibilisation des populations	Négative
			Écouter les populations locales	Négative
			Attribuer au maître d'œuvre le financement des programmes socioéconomiques	Négative
			Étendre les programmes socioéconomiques à l'ensemble des communautés impactées par les travaux du projet	Négative
			Mettre à disposition des programmes socioéconomiques les fonds suffisants à temps	Négative
			Déployer les PGES et PASEM avant le démarrage des travaux du projet	Négative
			Promouvoir l'implication des populations locales	Négative
			Implémenter les recommandations des EIE	Négative
			Indemniser les victimes avant le démarrage des travaux	Négative
			Procéder formellement au recasement des déplacés avant le démarrage des travaux du PACHM	Négative
			Fournir un apport personnel pour les candidats postulants aux AGR	Négative
			Faire évoluer la loi sur les indemnisations	Négative
			Privilégier l'intérêt commun au détriment des intérêts particuliers	Négative
			Autonomiser le PASEM	Négative
			Renforcer les compétences des bénéficiaires dans les domaines ciblés	Négative
			Proposer des formations diversifiées aux jeunes dans les communautés ciblées	Négative
Bien informer les populations en matière d'indemnisation et de recasement	Négative			
Adapter les modalités d'indemnisation des victimes à leurs réalités et besoins	Négative			
Recruter les autochtones comme employés	Négative			
Tenir compte des aléas climatiques et assurer l'accompagnement des AGR	Négative			
Assurer la pris en charge des dommages auprès des victimes des travaux du projet	Négative			

			Répondre aux attentes du cahier des charges projet des populations locales	Négative
			Travailler au développement effectif de la localité d'accueil projet	Négative
Qualité des processus de management de projet	Non-qualité des processus	NQP	Non-respect par le gouvernement de ses engagements financiers	Négative
			Non-respect des recommandations de l'étude d'impact environnemental	Négative
			Limites de sensibilisation des communautés ciblées	Négative
			Païement en espèces ou par compte des indemnités	Négative
			Contestation des montants et des individus indemnisés	Négative
			Encadrement défaillant des indemnisés du barrage	Négative
			Dérapages des bénéficiaires des indemnités du barrage	Négative
			Gestion inappropriée des bénéficiaires des indemnités	Négative
			Non-indemnisation des victimes des travaux de la route et la ligne	Négative
			Tensions et conflits de diverses natures avec les populations	Négative
			Dérapages dans la distribution des intrants aux AGR	Négative
			Absence de suivi des bénéficiaires des AGR	Négative
			Non-pérennisation des AGR par les GIC	Négative
			Doute sur l'effectivité du recasement des déplacés et la non-adhésion des cibles	Négative
			Recasement toujours en attente des populations ciblées	Négative
			Insuffisance des logements du site de recasement des déplacés	Négative
			Propositions informelles de relocalisation	Négative
			Décalages entre les activités des PGES et les attentes des populations	Négative
			Marginalisation des autochtones dans les recrutements	Négative
			Réclamations et exigences insatisfaites des communautés ciblées	Négative
			Non-raccordement au réseau d'énergie électrique des communautés impactées négativement par le PACHM	Négative
			Mépris de la culture et des traditions locales	Négative
			Intimidation des populations par les forces de maintien de l'ordre	Négative
			Abandon par le PASEM d'infrastructures socioéconomiques en construction	Négative
			Dégradation rapide de certaines réalisations du PASEM et fiabilité douteuse du matériel distribué	Négative
			Absence de moyens de transport permanents entre NYABIZAN et la capitale régionale du Sud	Négative
			Accidents fréquents sur la route et/ou ruptures fréquentes des câbles électriques	Négative
Gestion décriée des programmes socioéconomiques du PACHM	Négative			
Approches opérationnelles	Hard management de projet		Indemnisation des victimes des travaux du barrage	Négative
			Promotion des activités génératrices de revenus	Négative
			Formations aux compétences techniques liées aux AGR	Négative
			Distribution d'intrants pour activités agricoles et d'élevage	Négative
			Aménagement de points d'accès à de l'eau potable	Négative

de management		HMA	Réhabilitation et équipement du centre de santé	Négative
			Appui logistique à la lutte contre le braconnage	Négative
AOM			Aménagement d'un site de recasement des populations déplacées	Négative
			Résultats concrets du PACHM (route, points d'eau)	Négative
Implication des parties prenantes au management de projet IMP	Implication dans la conception de projet	ICO	Prise de contact en amont des travaux	Positive
			Tenue des rencontres formelles et informelles	Positive
			Sensibilisation aux objectifs du PACHM	Positive
			Organisation des consultations publiques et recueil des attentes	Positive
			Négociation sur l'application des principes légaux	Positive
			Collaboration avec les chefferies traditionnelles locales	Positive
* Caractéristiques du management de projet CMP	In-complétude et non-clarté	ICL	Inquiétudes non apaisées des populations	Négative
			Statut flou du PASEM et des rôles des différents intervenants	Négative
			Information insuffisante des communautés locales ciblées	Négative
			Diffusion d'informations jugées erronées par les destinataires	Négative
			Absence de visibilité et lisibilité	Négative
			Incompréhension et méprise sur le champ et les interventions du PASEM	Négative
			Attentes démesurées des bénéficiaires du PASEM	Négative
			Sentiments de duperie, de trahison et d'abandon	Négative

Source : Nos travaux

En référence aux questions de recherche, dont l'influence de la gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes, le tableau 42 ci-après, à la suite du précédent, sur la base des résultats de la recherche pour la sous-unité d'analyse NYABIZAN, présente la synthèse des influences des activités, actions et manifestations des principales modalités des processus du management de projet appliqué à la gestion de la qualité sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation du PACHM, dont ses composantes techniques et socioéconomiques par les responsables de la CAPM/PASEM au terme de l'analyse des données, d'où le profil du management de projet déployé et ses principales influences sur la satisfaction des parties prenantes à NYABIZAN.

Tableau 42 : Influences profil gestion qualité du projet à NYABIZAN

Processus de gestion de la qualité du projet	Principales modalités associées	Influences sur la satisfaction des parties prenantes
Évaluation de la qualité du projet	Exigences insatisfaites	Négative
Qualité des processus de management de projet	Non-qualité des processus	Négative
Approches opérationnelles de management de projet	<i>Hard</i> management de projet	Positive
Implications des parties prenantes au management de projet	mplication des parties prenantes dans la conception	Positive
Caractéristiques du management de projet	Incomplétude et non-clarté	Négative

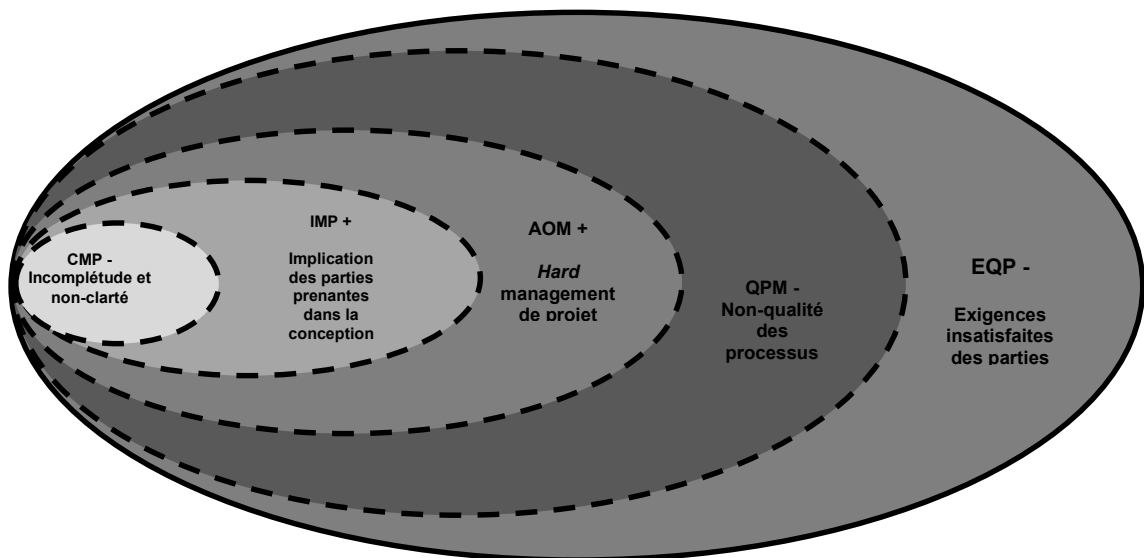
Source : Nos travaux

Les processus de management de projet appliqués à la gestion de la qualité du projet par les responsables de la CAPM/PASEM pour la réalisation des composantes socioéconomiques du PGES et PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN et leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes, présentés au tableau 42 ci-dessus, fort des résultats de la recherche révèlent des influences (positives ou négatives) associées leurs principales. Il en découle le profil du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, soit un management de projet marqué par :

- Une évaluation de la qualité du projet (EQP) marquée par la non-qualité du projet du fait de nombreuses exigences (EXI) non satisfaites par le management de projet dans le cadre de la réalisation du PACHM, d'où l'influence négative sur la satisfaction des parties prenantes;
- Une qualité des processus de management de projet (QPM) caractérisée par la non-qualité des processus (NQP), d'où une influence négative qui alimente l'insatisfaction des parties prenantes;

- Des approches opérationnelles de management de projet (AOM) dominées par les pratiques de *hard* management de projet (HMA), lesquelles exercent des influences positives et donc, une contribution positive à la satisfaction des parties prenantes;
- Une implication des parties prenantes (IMP) marquée par l'implication à la conception de projet (ICO) de ces dernières, donc une influence positive synonyme de contribution à la satisfaction des parties prenantes;
- Une incomplétude et non clarté (ICL) des informations, caractéristique du management de projet (CMP), d'où une influence négative sur la satisfaction (insatisfaction) des parties prenantes.

La figure 14 ci-après, à la lumière des résultats précédents, illustre la modélisation oignon du profil des processus identifiés, leurs modalités privilégiées de la gestion de la qualité du projet à NYABIZAN et leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes.



Source : Nos travaux

Figure 14 : Profil oignon de gestion de la qualité du projet à NYABIZAN

La recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, sur la base du cadre conceptuel mobilisé, débouche, au terme de l'analyse des données exploitées, sur l'identification des processus de management de projet appliqués à la gestion de la qualité du projet par les responsables de la CAPM/PASEM. Notamment, pour chacun de ces processus, l'identification des principales modalités, les activités, les actions ou manifestations associées et leurs influences sur la satisfaction des parties prenantes. Il ressort, pour la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'évaluation de la qualité du projet (EQP) comme processus principal. Ce dernier est marqué par la non-qualité du projet en raison des exigences (EXI) non satisfaites des parties prenantes. En définitive, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, la gestion de la qualité du projet est marquée par une évaluation négative de la qualité du projet et donc, une insatisfaction des parties prenantes. Au terme de cette section, les différents développements de la recherche dans les sous-unités d'analyses présentés ci-dessus, en référence à la stratégie de recherche, l'étude de cas enchâssé (encastré), rendent compte, à la lumière des données collectées, analyses et interprétations des résultats de la recherche dans chacune des trois sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale, la réalisation du PACHM.

Toutefois, les résultats précédents de la recherche dans les sous-unités d'analyse, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN, ne suffisent pas singulièrement à rendre compte de la recherche au regard de l'objet, des questions adressées et des objectifs poursuivis, ce d'autant plus que ces derniers émergent plus globalement à l'échelle de la discipline, le management de projet. Dès lors, l'exploitation des résultats de la recherche à l'aune de la stratégie d'étude cas enchâssé (encastré) appelle une synthèse, en vue d'une compréhension globale à l'échelle du cas global, la réalisation du PACHM, des résultats au niveau des différentes sous-unités d'analyse des résultats de la recherche, étant donné le problème initial, l'objet, les questions, les objectifs de la recherche, le cadre conceptuel mobilisé et les propositions de recherche retenues en management de projet. Le tableau 43 ci-après présente la synthèse des résultats de la recherche dans la SUA NYABIZAN au sein du cas PACHM.

Tableau 43 : Synthèse des résultats dans la SUA NYABIZAN

Processus	Cinq (05) mécanismes	Six (06) modalités privilégiées	Influences sur la satisfaction des parties prenantes
Gestion de la qualité du projet (GQP)	Caractérisation du management de projet (CMP)	Incomplétude et non clarté de l'information (ICL)	Négative
	Implication des Parties prenantes (IMP)	Implication des PP dans la conception (ICO)	Positive
	Opérationnalisation du management de projet (AOM)	Hard et Soft MP (HMA, SMA)	Positives
	Qualitisation des processus (QPM)	Non-qualité des processus (NQP)	Négative
	Évaluation de la qualité du projet (EQP)*	Exigences des PP insatisfaites (IPA)	Négative

Source : Nos travaux

La lecture du tableau 43 ci-dessus en synthèse des résultats dans la SUA NYABIZAN, met en lumière davantage d'influences négatives que positives des pratiques de management de projet mobilisées. Notamment, les mécanismes de caractérisation, qualitisation et évaluation de la gestion de la qualité du projet associés aux pratiques de management de projet déployées. Il en résulte au final, l'insatisfaction des populations locales, parties prenantes de la gestion de la qualité du PACHM dans leur localité, essentiellement marquée par les exigences des parties prenantes insatisfaites par la réalisation de ce projet, dont ses composantes socioéconomiques dans la localité.

4.2 Résultats de la recherche inter unitaire : unité principale PACHM

La recherche objet de la présente thèse procède de la stratégie d'étude de cas enchâssé pour la collecte des données, en vue d'explorer l'objet de recherche, notamment la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de projet. L'analyse des résultats inter unitaire renvoi aux résultats à l'échelle de l'unité principale, le PACHM. Notamment, une analyse comparée et synthèse des résultats de la recherche dans les trois sous-unités DJOP, MA'AN et NYABIZAN au sein du cas PACHM.

L'analyse et l'interprétation à la suite des traitements préalables des données collectées relatives à l'implémentation des programmes socioéconomiques dans chacune des sous-unités d'analyse, livrent les résultats de la recherche.

4.2.1 Identification des mécanismes de gestion de la qualité du projet

L'identification des mécanismes de gestion de la qualité du projet à l'échelle de l'unité principale de recherche le PACHM, découle de l'exploitation des résultats de la recherche en référence à la stratégie mobilisée. Notamment, l'étude de cas enchâssé, aussi cet exercice appelle, en référence au cadre conceptuel mobilisé, propositions et questions de recherche, l'exploitation et la synthèse des résultats des différentes sous-unités d'analyse de la recherche à l'échelle l'unité principale, le PACHM. La recherche dans les différentes sous-unités d'analyse du cas enchâssé, respectivement à DJOP, MA'AN et NYABIZAN, met en lumière, pour ces unités, différents résultats en rapport avec la gestion de la qualité du projet déployée dans le cadre des pratiques du management de projet appliqué à la réalisation des composantes techniques et socioéconomiques du PACHM.

À l'échelle de l'unité principale, la synthèse des résultats de la recherche procède d'une démarche d'analyse inter sous-unités, dont la comparaison analytique des résultats de la recherche des processus de gestion de la qualité du projet dans chacune de ces sous-unités d'analyse de l'unité principale, dans le cadre de la mise en œuvre des composantes socioéconomiques du PACHM, respectivement les PGES et le PASEM. De cet exercice, découle la synthèse desdits résultats étant donné les profils émergents des processus, sous-processus (modalités) dominants, de gestion de la qualité du projet appliquée dans le cadre des pratiques du management de projet déployé. Le tableau 44 ci-après présente la synthèse des processus de gestion de la qualité du projet sur la base des profils émergents desdits processus, forte des résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale.

Tableau 44 : Profils de gestion de la qualité du projet PACHM

Sous-unités d'analyse	DJOP	MA'AN	NYABIZAN
Importances par ordre croissant des processus	Profil des processus clefs de gestion de la qualité du projet	Profil des processus clefs de gestion de la qualité du projet	Profil des processus clefs de gestion de la qualité du projet
1	Évaluation de la qualité du projet	Approches opérationnelles de management de projet	Évaluation de la qualité du projet
2	Qualité des processus de management de projet	Évaluation de la qualité du projet	Qualité des processus de management de projet
3	Caractéristiques du management de projet	Qualité des processus de management de projet	Approches opérationnelles de management de projet
4	Implications des parties prenantes au management de projet	Implications des parties prenantes au management de projet	Implications des parties prenantes au management de projet
5	Approches opérationnelles de management de projet	Caractéristiques du management de projet	Caractéristiques du management de projet

Source : Nos travaux

L'exploitation du tableau 44 ci-dessus, synthèse des profils émergents de la gestion de la qualité du projet à la suite de l'analyse des pratiques du management de projet déployées par les responsables de la CAPM/PASEM dans les trois sous-unités d'analyse de la stratégie de recherche, pour la réalisation des composantes techniques et socioéconomiques du PACHM, il ressort la mobilisation de cinq processus. Les processus ci-dessus identifiés renseignent sur la nature des activités, actions et/ou manifestations mises en œuvre par les responsables de la CAPM/PASEM pour l'implémentation des programmes socioéconomiques et la production des livrables techniques du PACHM dans les trois sous-unités d'analyse de la stratégie de recherche.

L'application des processus soulignés à la gestion plus ou moins satisfaisante des besoins, attentes et/ou exigences des parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM dans les sous-unités d'analyse considérées, notamment leurs activités, actions et/ou manifestations, en font, du point de vue fonctionnel, des mécanismes de gestion de la qualité du projet. Ces cinq processus de gestion de la qualité du projet, caractéristiques des trois profils émergents de la gestion de la qualité du projet dans les sous-unités d'analyse DJOP, MA'AN et NYABIZAN, constituent donc, pour la recherche à l'échelle de l'unité principale de la recherche, le PACHM, des mécanismes de gestion de la qualité du projet, notamment :

- L'implication des parties prenantes au management de projet ;
- L'opérationnalisation du management de projet ;
- La qualitisaiton des processus de management de projet ;
- La caractérisation du management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet.

Les mécanismes de gestion de la qualité du projet ci-dessus identifiés par la recherche caractérisent les pratiques du management de projet qui rendent compte de la gestion de la qualité du projet. Ces résultats de la recherche, dont les mécanismes de gestion de la qualité du projet associés aux profils émergents des pratiques du management de projet, indépendamment du contexte considéré (sous-unité d'analyse), suggèrent, pour la recherche objet de cette thèse, en référence aux questions de recherche, sous réserve de la validation externe, les mécanismes de gestion de la qualité du projet applicable en management de projet à la réalisation de projets indépendamment du contexte.

En synthèse des résultats de la recherche à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, le tableau 45 ci-après présente, en vue de la gestion de la qualité du projet, les cinq mécanismes identifiés et leurs principales modalités dans les sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale de recherche, le PACHM.

Tableau 45 : Processus de gestion de la qualité du projet

Objectif du management de projet	Mécanismes de gestion mobilisés	Principales modalités
Qualité du projet	Opérationnalisation du management de projet	<i>Hard</i> management de projet
		<i>Soft</i> management de projet
	Implications des parties prenantes au management de projet	Implication dans la conception de projet
	Caractérisation du management de projet	Incomplétude et non-clarté
	Qualitisation des processus de management de projet	Non-qualité des processus
		Valeur ajoutée
	Évaluation de la qualité du projet	Exigences insatisfaites
		Insatisfaction des parties prenantes

Source : Nos travaux

Le tableau 45 ci-dessus présente, en marge des mécanismes identifiés appliqués à la gestion de la qualité du projet au terme de l'analyse des données de la recherche rapportée au cas à l'étude, le PACHM, les principales modalités associées. Les mécanismes identifiés suggèrent, du fait de leur nature et fonctionnalités, une pertinence pour gérer la qualité du projet indépendamment du contexte. Toutefois, il convient de noter que les principales modalités associées au terme de la recherche se limitent au contexte, ce d'autant plus qu'en raison de la nature de certaines de ces dernières (exigences insatisfaites, insatisfaction des parties prenantes, non-qualité des processus, incomplétude et non-clarté), elles ne peuvent toutes rendre compte de la qualité du projet en management de projets. Le tableau 46 ci-après présente, au terme de l'analyse des données de la recherche, la synthèse des principales modalités associées aux profils des processus de gestion de la qualité du projet dans les trois sous-unités d'analyse du cas enchâssé.

Plus globalement, à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, le tableau 46 met évidence, sur la base des résultats de la recherche, rapportés aux pratiques du management de projet, la variété des modalités associées aux processus (mécanismes) de gestion de la qualité du projet, dépendamment du contexte et donc, des pratiques du management de projet déployé. Il ressort donc de la lecture du tableau 46 que chaque processus de gestion de la qualité du projet identifié présente différentes modalités, dépendamment du contexte (sous-unité d'analyse considérée) et des pratiques du management de projet déployé.

Tableau 46 : Profils comparés de gestion de la qualité du projet

Sous-unités d'analyse	DJOP		MA'AN		NYABIZAN	
	Profil des processus clefs de gestion de la qualité du projet	Principales modalités	Profil des processus clefs de gestion de la qualité du projet	Principales modalités	Profil des processus clefs de gestion de la qualité du projet	Principales modalités
1	Évaluation de la qualité du projet	Insatisfaction des parties prenantes	Approches opérationnelles de management de projet	Hard management de projet	Évaluation de la qualité du projet	Exigences insatisfaites
2	Qualité des processus de management de projet	Non-qualité des processus	Évaluation de la qualité du projet	Valeur ajoutée	Qualité des processus de management de projet	Non-qualité des processus
3	Caractéristiques du management de projet	Incomplétude et non-clarté	Qualité des processus de management de projet	Non-qualité des processus	Approches opérationnelles de management de projet	Hard management de projet
4	Implication des parties prenantes au management de projet	Implication dans la conception	Implication des parties prenantes au management de projet	Implication dans la conception	Implications des parties prenantes au management de projet	Implication dans la conception
5	Approches opérationnelles de management de projet	Soft management de projet	Caractéristiques du management de projet	Incomplétude et non-clarté	Caractéristiques du management de projet	Incomplétude et non-clarté

Source : Nos travaux

Le tableau 46 ci-dessus présente les principales modalités de chacun des processus de gestion de la qualité du projet identifiés par la recherche, ainsi que le profil caractéristique des pratiques du management de projet, mobilisé dans la sous-unité d'analyse considérée au sein de l'unité principale.

Prenant en compte l'ordre d'importance associé à chacun des processus identifiés et la modalité dominante associée, appréhendé à partir de la fréquence sous-unitaire, généré par l'exploitation du logiciel Atlas ti V 1.18, la nature de cette dernière, détermine les résultats du management de projet du point de vue de l'évaluation de la qualité du projet. Cette relation apparaît d'autant plus évidente dès lors que le processus d'évaluation de la qualité du projet émerge comme le plus important du profil du management déployé. Les résultats de la recherche associés aux processus identifiés de gestion de la qualité du projet mettent en évidence plusieurs modalités distinctes, telles que la nature des modalités caractéristiques des processus de gestion de la qualité du projet, orientent sur les résultats du management de projet déployé dans chacune des sous-unités au sein de l'unité principale. Les données du tableau 46, notamment la nature du processus le plus important du profil émergent (processus de gestion de la qualité du projet) et de la modalité prédominante, suggèrent l'influence du management de projet sur la satisfaction des parties prenantes. L'influence envisagée est d'autant plus probable que la satisfaction des parties prenantes est tributaire de la qualité du projet, elle-même déterminée par les résultats du management de projet. Dès lors, il convient, pour la recherche, d'identifier à l'échelle de l'unité principale la nature des influences des mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet, donc leurs modalités prédominantes sur la satisfaction des parties prenantes. Cet exercice, considérant la stratégie d'étude de cas enchâssé mobilisée par la recherche, appelle l'exploitation et la synthèse à l'échelle de l'unité principale à partir d'une analyse inter sous-unité. Notamment, une comparaison analytique des résultats de la recherche dans les trois sous-unités d'analyse de la réalisation des composantes du PACHM étant donné l'objet et les différentes questions de recherche.

4.2.2 Influences des mécanismes sur la satisfaction des parties prenantes

La recherche propose de cerner l'influence des mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes. À cette fin, les résultats de la recherche dans les trois sous-unités d'analyse au sein du PACHM, sont exploités à travers une analyse comparative (inter unité). Notamment, les résultats des pratiques du management

de projet déployées dans les différentes sous-unités d'analyse au de l'unité principale le PACHM, présentés au tableau 45. Ces derniers suggèrent les influences des mécanismes de gestion de la qualité du projet par leurs modalités dominantes sur la satisfaction des parties prenantes. Le tableau 47 ci-après présente une synthèse de l'analyse des influences des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés par la recherche sur la satisfaction des parties prenantes dans les différentes sous-unités d'analyse, appréhendée à l'échelle de l'unité principale, le PACHM.

Tableau 47 : Processus et influences sur la satisfaction des PP

Mécanismes de gestion de la qualité du projet	Sous-unités d'analyse	Principales modalités associées aux mécanismes	Influences sur la satisfaction des parties prenantes
Opérationnalisation management de projet	DJOP	<i>Soft</i> management de projet	Positive
	MA'AN	<i>Hard</i> management de projet	Positive
	NYABIZAN	<i>Hard</i> management de projet	Positive
Implication des parties prenantes au management de projet	DJOP	Implication des parties prenantes dans la conception de projet	Positive
	MA'AN	Implication des parties prenantes dans la conception de projet	Positive
	NYABIZAN	Implication des parties prenantes dans la conception de projet	Positive
Caractérisation du management de projet	DJOP	Incomplétude et non-clarté de la communication	Négative
	MA'AN	Incomplétude et non-clarté de la communication	Négative
	NYABIZAN	Incomplétude et non-clarté de la communication	Négative
Qualitisation des processus de management de projet	DJOP	Non-qualité des processus	Négative
	MA'AN	Non-qualité des processus	Négative
	NYABIZAN	Non-qualité des processus	Négative
Évaluation de la qualité du projet	DJOP	Insatisfaction des parties prenantes	Négative
	MA'AN	Valeur ajoutée	Positive
	NYABIZAN	Exigences insatisfaites	Négative

Source : Nos travaux

Les résultats de la recherche présentés au tableau 47 ci-dessus, met en évidence indépendamment de la sous-unité d'analyse considérée, pour trois mécanismes de gestion de la qualité du projet, les modalités dominantes. D'une part, les mécanismes caractérisation du management de projet et qualification des processus de management de projet, avec pour modalités dominantes, respectivement l'incomplétude et non-clarté de la communication, la non-qualité des processus. Lesquelles induisent des influences négatives sur la satisfaction des parties prenantes et, d'autre part, les mécanismes implications des parties prenantes au management de projet, dont la modalité dominante implication des parties prenantes dans la conception de projet, exerce une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Par ailleurs, dans le même tableau 46, le mécanisme évaluation de la qualité du projet est associé à des modalités différentes dans les différentes sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale le PACHM. Respectivement, l'insatisfaction des parties prenantes, les exigences insatisfaites, dans les sous unités d'analyse DJOP et NYABIZAN, et à la modalité valeur ajoutée à MA'AN. Il en résulte des influences tantôt négatives sur la satisfaction des parties prenantes dans les sous-unités d'analyse DJOP et NYABIZAN, et tantôt positive sur la satisfaction des parties prenantes à MA'AN.

De l'analyse des différentes influences soulignées ci-dessus des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes par la nature de leurs principales modalités, il ressort de la recherche que l'influence des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes est fondamentalement tributaire de la nature de la principale modalité associée, notamment son résultat au regard de la pratique du management de projet déployé. Toutefois, rendre compte, au terme de la réalisation d'un projet, de la gestion de la qualité du projet à l'aune de l'influence sur la satisfaction des parties prenantes, considérant les résultats de la recherche présentés au tableau 47 ci-dessus, appelle une analyse un peu plus élaborée à partir de trois critères, ces derniers considérés comme marqueurs principaux de la gestion de la qualité du projet en vue d'une maîtrise de l'influence sur la satisfaction des parties prenantes.

Les critères précédents découlent de l'exploitation des résultats de la recherche, présentés aux tableaux 46 et 47 précédents, dont les données associées. Il se dégage comme critères généraux à prendre en compte pour la maîtrise anticipée des influences des mécanismes identifiés sur la satisfaction des parties prenantes, au terme de la réalisation de projet :

- Le mécanisme de la gestion qualité du projet dominant ;
- La modalité privilégiée du mécanisme de gestion de la qualité du projet dominant ;
- La modalité privilégiée pour l'évaluation de la qualité du projet.

L'analyse combinée des trois critères ci-dessus présentés dans le tableau 48 ci-après, découle de l'exploitation des résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale pour rendre compte de l'influence des mécanismes sur la satisfaction.

Tableau 48 : Influences sur la satisfaction des parties prenantes

Sous-unités d'analyse	DJOP	MA'AN	NYABIZAN
Critères d'influence sur la satisfaction des parties prenantes			
Mécanismes dominants de la gestion de qualité du projet	Évaluation de la qualité du projet	Opérationnalisation du management de projet	Évaluation de la qualité du projet
Principales modalités du mécanisme dominant de la gestion de la qualité du projet	Insatisfaction des parties prenantes	<i>Hard</i> management de projet	Exigences insatisfaites
Principales modalités de l'évaluation de la qualité du projet	Insatisfaction des parties prenantes	Valeur ajoutée	Exigences insatisfaites
Influences sur la satisfaction des parties prenantes	Négative	Positive	Négative

Source : Nos travaux

Appréhendés à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, les résultats de la recherche présentés au tableau 48, considérant les cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, leurs modalités et les influences de ces dernières dépendamment de leur nature, sur la satisfaction des parties prenantes, appellent à prendre en compte trois critères clefs en vue d'orienter les influences des mécanismes de gestion de la qualité et leurs modalités sur la satisfaction des parties prenantes.

À cet égard, la recherche suggère de porter une attention particulière :

- À la nature du mécanisme prédominant (plus important) du profil de la gestion de la qualité du projet ;
- À la nature de la modalité prédominante (plus importante) du mécanisme prédominant (plus important) du profil de la gestion de la qualité du projet ;
- À la nature de la modalité prédominante (plus importante) du mécanisme d'évaluation de la qualité du projet.

Une telle attention particulière portée à l'observation des trois critères précédents devrait permettre d'orienter, à priori, les influences des mécanismes de gestion de la qualité du projet vers la satisfaction des parties prenantes, tandis que dépendamment de l'importance accordée à l'évaluation de la qualité du projet dans le profil du management de projet, la nature de la modalité prédominante établit à postériori le résultat de la gestion de la qualité du projet, lequel détermine la nature de l'influence des mécanismes de gestion de la qualité du projet déployés sur la satisfaction des parties prenantes à l'issue du management de projet. En définitive, le tableau 47 suggère, en management de projet, un cadre de référence théorique à l'analyse de l'influence des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes étant donné les pratiques du management privilégiées. Les résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyses au sein du cas enchâssé (encadré) établissent différentes influences sur la satisfaction des parties prenantes des mécanismes de gestion de la qualité du projet.

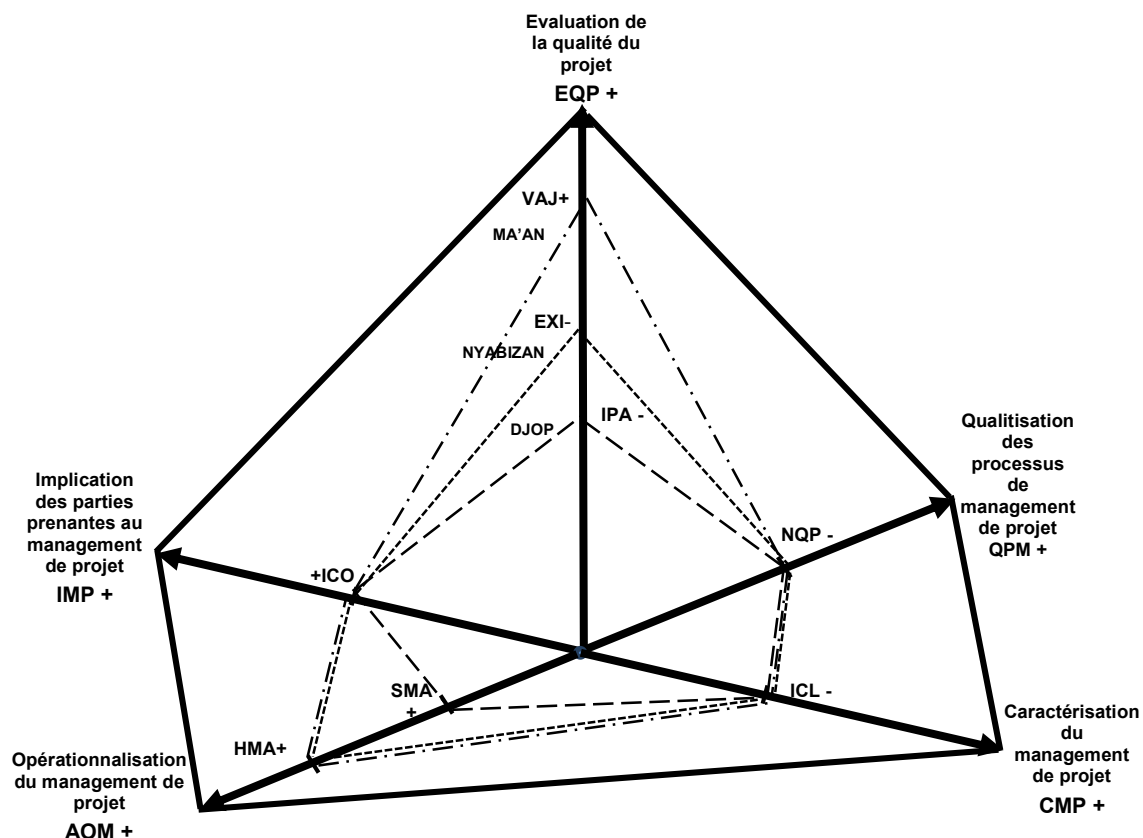
Il résulte de la recherche, comme on pourrait intuitivement l'envisager, l'influence des pratiques du management de projet, dont principalement celle des mécanismes prédominants de gestion de la qualité du projet déployés, à travers la nature de leurs modalités prédominantes, sur la satisfaction des parties prenantes. Toutefois, la qualité ne relève par l'ordre naturel des choses (Levin, 2014). La gestion de la qualité appelle une mobilisation spécifique d'énergie en rapport avec les pratiques du management de projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Notamment, un déploiement maîtrisé des mécanismes (processus) de gestion de la qualité du projet identifiés suivant un ordonnancement et à travers des modalités spécifiques qu'il convient de privilégier étant donné les différents résultats de la recherche. Ces préoccupations fondent les modélisations proposées des mécanismes et modalités de gestion de la qualité du projet.

4.2.3 Modélisations de la gestion de la qualité du projet échelle du PACHM

La recherche qui alimente cette thèse, adresse, dans cette sous-section, dernière du chapitre IV, sur la base de tous les résultats précédents, l'identification à l'échelle de l'unité principale d'analyse le PACHM, des mécanismes de gestion de la qualité du projet et modalités à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes projet. Cette préoccupation émerge alors que les résultats de la recherche, appréhendés à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, présentés aux tableaux 46 et 47, suggèrent des relations étroites entre les mécanismes de gestion de la qualité du projet et leurs influences tantôt positives, tantôt négatives, sur la satisfaction des parties prenantes, dépendamment de la nature des modalités opérationnelles privilégiées. En référence à la littérature, la satisfaction des parties prenantes, constitue en Management de Projets, le meilleur proxy de la qualité (Vartiak, 2015). Fort de l'assertion précédente, la perspective de la qualité du projet, dont les mécanismes de gestion de la qualité du projet, doivent s'affranchir de toutes modalités susceptibles de non-qualité du projet pour ne privilégier que les modalités dont les activités, actions et manifestations sont orientées vers la qualité du projet.

La contrainte précédente fonde le principe de la gestion de la qualité du projet, étant donné le caractère non naturel de la qualité (Levin, Op.cit). Cette contrainte guide les modélisations proposées, sur la base de l'ensemble des résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyse. Elle prend en compte la synthèse des résultats au terme de l'analyse comparée inter sous-unité à l'échelle de l'unité principale, à des modélisations des mécanismes de gestion de la qualité du projet, en vue de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projets, l'identification des modalités à privilégier, pour les mécanismes de gestion de la qualité du projet proposés. Notamment, ces modalités dont les activités, actions et manifestations à la lumière des résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyse, sont aptes à garantir des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Soit, veiller à exclure desdits mécanismes de gestion de la qualité du projet, toutes les modalités de non-qualité du projet identifiées par la recherche, en référence à la configuration opérationnelle, du cadre conceptuel mobilisé.

La recherche propose à cet égard d'identifier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, les modalités des mécanismes de gestion de la qualité du projet à privilégier par le management de projet. Quels mécanismes de gestion de la qualité du projet pour des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes ? La réponse à la question précédente fonde l'intérêt pour la recherche d'une modélisation de la gestion de la qualité du projet. Cet exercice appelle l'exploitation de l'ensemble des résultats précédents de la recherche, en vue d'une synthèse théorique. Notamment, l'exploitation des modélisations Radars des processus de gestion de la qualité du projet, du dispositif de recherche et au terme de l'analyse et l'interprétation des données des trois sous-unités d'analyse de la stratégie de recherche (DJOP, MA'AN et NYABIZAN), leurs synthèses sur la base d'une analyse inter unité, au niveau de l'unité principale de recherche le PACHM. De cet exercice résulte la figure 16 ci-après qui illustre les modélisations radars, des profils émergents, des processus de gestion de la qualité du projet et les influences respectives de leurs modalités privilégiées sur la satisfaction des parties prenantes.



Source : Nos travaux inspirés du modèle radar

Figure 16 : Modélisations radars gestion de la qualité du projet PACHM

La modélisation radar illustrée à la figure 16 ci-dessus met en lumière, à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, les différents profils des pratiques du management de projet mobilisées par les responsables de la CAPM et/ou PASEM pour l'implémentation des composantes du PACHM des différentes sous-unités d'analyse de la stratégie de recherche, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN. Il se dégage clairement de la modélisation ci-dessus la prégnance du profil de gestion de la qualité du projet de MA'AN sur ceux de DJOP et NYABIZAN, et de celui de NYABIZAN sur celui de DJOP.

Le tableau 49 ci-après met en lumière à la suite de la figure 16, la synthèse des résultats de la recherche à l'échelle de l'unité principale, le PACHM cas à l'étude. Notamment, le résultat comparé de l'évaluation de la qualité du projet dans chacune des trois sous-unités d'analyse DJOP, MA'AN et NYABIZAN, les différences d'influences sur la satisfaction des populations locales parties prenantes et les mécanismes dominantes des pratiques de management de projet mobilisés dans le cadre de l'implémentation des programmes socioéconomiques du PACHM.

Tableau 49 : Synthèse des résultats à l'échelle du PACHM

Sous-unité d'analyse			
Gestion de la qualité du projet (GQP) PACHM			
Principales conclusions de la recherche	SUA N°1 DJOP	SUA N°2 MA'AN	SUA N°3 NYABIZAN
Évaluation de la qualité du projet (EQP)	Insatisfaction des parties prenantes	Valeur ajoutée (satisfaction)	Exigences insatisfaites (insatisfaction)
Influences sur la satisfaction	Négative	Positive	Négative
Mécanismes dominants	Évaluation de la qualité du projet (EQP)	Approches opérationnelles de MP (AOM)	Évaluation de la qualité du projet (EQP)

Source : Nos travaux

Il ressort du tableau précédent que la sous-unité d'analyse DJOP est marquée par l'insatisfaction des parties prenantes consécutive à une évaluation négative de la gestion de la qualité du projet. À NYABIZAN, il ressort une insatisfaction des parties prenantes découlant de l'évaluation négative de la gestion de la qualité du projet en raison des exigences insatisfaites des parties prenantes, tandis qu'à MA'AN, on note une satisfaction des parties prenantes dont une influence positive, de l'évaluation de la qualité du projet du fait de la valeur ajoutée créée en raison des approches opérationnelles de management de projet, lesquelles traduisent de nombreuses réalisations concrètes (*hard* management de projet) caractérisées par la reconnaissance d'une réelle valeur ajoutée associée à la réalisation des composantes du PACHM dans cette localité.

En synthèse des résultats de la recherche, le tableau 50 ci-après présente, au terme de la recherche, les mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, les principales modalités associées et les influences sur la satisfaction des parties prenantes.

Tableau 50 : Processus et influences sur la satisfaction des PP

Objectif du management de projet	Mécanismes de gestion mobilisés	Principales modalités de gestion de la qualité du projet	Influences sur la satisfaction des PP
Qualité du projet	Opérationnalisation du management de projet	Hard management de projet	Positive
		Soft management de projet	Positive
	Implications des parties prenantes au management de projet	Implication dans la conception de projet	Positive
	Caractérisation du management de projet	Incomplétude et non-clarté	Négative
	Qualitisation des processus de management de projet	Non-qualité des processus	Négative
	Évaluation de la qualité du projet	Valeur ajoutée	Positive
		Exigences insatisfaites	Négative
		Insatisfaction des parties prenantes	Négative

Source : Nos travaux

4.3 Résultat de la recherche en management de projets

L'exploitation de la synthèse des analyses précédentes des résultats de la recherche à l'échelle de l'unité principale le PACHM, conduit à une généralisation analytique des résultats de la recherche à partir de la formulation de la théorie radar de la gestion de la qualité du projet inspirée de Levin (2014), libellée comme suit : « La qualité du projet n'est pas naturelle. Pour être effective, elle requiert une vigilance permanente du management de projet, donc une mobilisation d'énergie, pour déployer des mécanismes spécifiques de gestion de la qualité du projet à travers des modalités qui exercent uniquement des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes ».

4.3.1 Modèle radar des résultats en management de projets

La théorie précédente alimente sur la base des résultats de la recherche à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, la modélisation radar des mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, illustrée à la figure 18 ci-après.

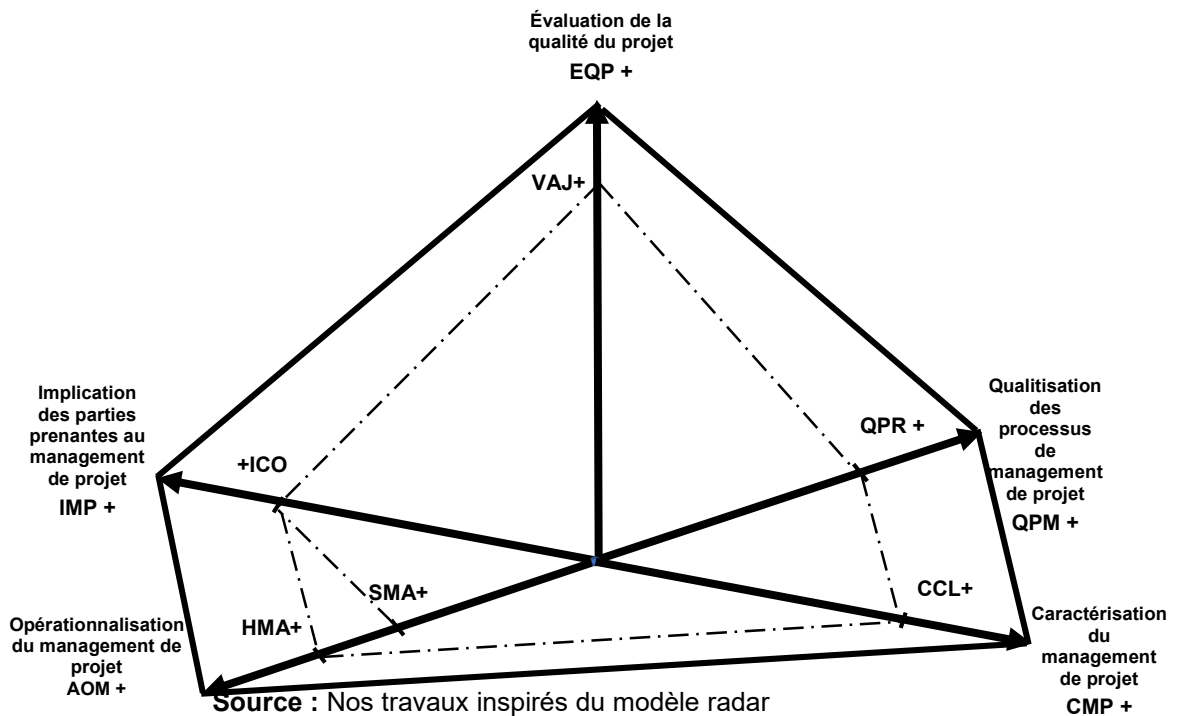
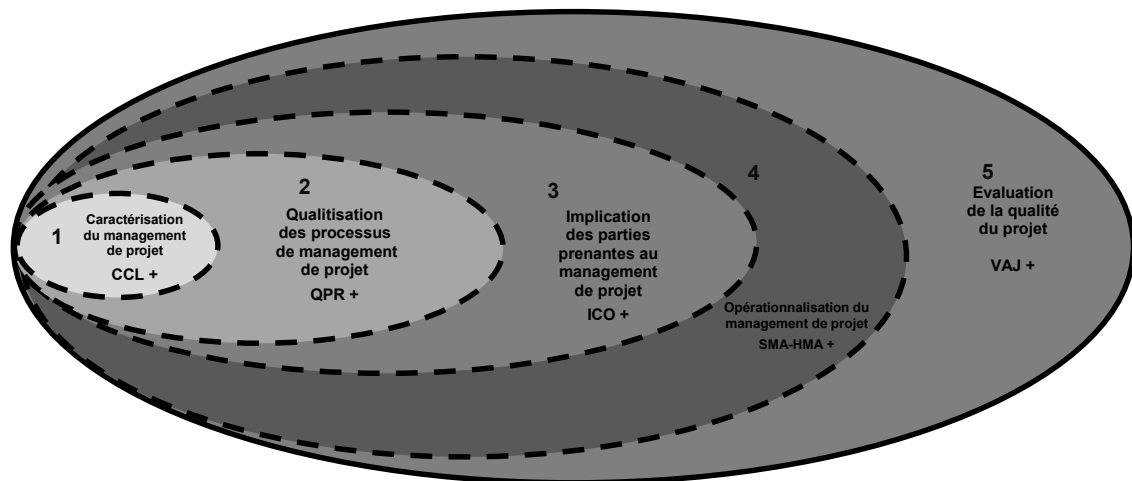


Figure 17 : Modèle radar mécanismes de gestion de la qualité du projet

Le modèle radar illustré ci-dessus en figure 17 suggère pour le management de projet, de rester en alerte sur les pratiques déployées de manière à s'assurer que les modalités des mécanismes de gestion de la qualité du projet, mis en œuvre soient ceux susceptibles de n'exercer qu'une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes externes considérées. Ce modèle appelle à considération l'ordre d'importance desdits mécanismes et des modalités associées, dont l'influence sur la satisfaction des parties prenantes, d'où la proposition du modèle oignon.

4.3.2 Modèle oignon des résultats en management de projets

Le modèle radar proposé par la recherche à la figure 17 ci-dessus, alimente le modèle oignon correspondant, illustré à la figure 18 ci-après. Cette dernière présente une hiérarchisation croissante de la mobilisation des mécanismes identifiés et de leurs modalités à privilégier par le management de projet, en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet.



Source : Nos travaux

Figure 18 : Modèle oignon mécanismes de gestion de la qualité du projet

Le modèle oignon ci-dessus en figure 18, met en évidence la hiérarchisation du point de vue de l'importance des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés par la recherche et des modalités associées, dont les influences sur la satisfaction des parties prenantes. Il en résulte une structuration des pratiques de gestion de la qualité du projet, de nature à assurer des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes considérées. Soit un ordonnancement desdites pratiques dans le cadre des activités de management de projet en cohérence avec les perspectives descriptive, instrumentale et normative des parties prenantes considérées à la suite des travaux de Donaldson et Preston (1995).

4.3.3 Théorie radar de la gestion de la qualité du projet

Les modèles radar et oignon résument en management de projets les résultats de la recherche, tandis que les modèles radar et oignon ci-dessus, aux figures 17 et 18, découlent, au terme de la recherche, d'une part, du profil des mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties, notamment une correction de la non-qualité du profil émergent de la recherche dans les trois sous-unités d'analyse en vue de la qualité du projet, mise en évidence par la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN, compte tenu de la configuration opérationnelle du cadre conceptuel de la recherche ; et d'autre part de la hiérarchisation découlant de l'importance, dont l'influence respective de chacun des mécanismes identifiés et des modalités associées sur la satisfaction des parties prenantes considérées. Ces modèles sont fondés sur l'assertion de Levin (Op.cit.), qui souligne la nature contre-entropique de la qualité, en référence à la deuxième loi de thermodynamique, laquelle stipule que dans la nature, le désordre se crée naturellement tandis que l'ordre a besoin d'énergie. Il en résulte la théorie radar de la gestion de la qualité du projet proposée en synthèse des résultats par la recherche, de laquelle découle les modélisations radar et oignon.

D'un point de vue formelle, la théorie radar proposée, postule : « que la qualité du projet en tant que résultat et construit, procède toujours d'un certain ordre des pratiques de management de projet, et donc nécessite un investissement spécifique d'énergie ». Considérant les travaux de la présente recherche, et la théorie radar suggérée, le tableau 51 ci-après, présente à suite des résultats de la recherche à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, le profil en management de projets des mécanismes et modalités de gestion de la qualité du projet à mettre en œuvre en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes.

Tableau 51 : Qualité du projet et influences positives sur la satisfaction

Objectif du management de projet	Mécanismes de gestion mobilisés	Principales modalités de gestion de la qualité du projet	Influences sur la satisfaction des PP
Qualité du projet	Opérationnalisation du management de projet	Hard management de projet	Positive
		Soft management de projet	Positive
	Implications des parties prenantes au management de projet	Implication dans la conception de projet	Positive
	Caractérisation du management de projet	Complétude et clarté	Positive
	Qualitisation des processus de management de projet	Qualité des processus	Positive
	Évaluation de la qualité du projet	Valeur ajoutée	Positive

Source : Nos travaux

Il découle de la lecture du tableau précédent que pour la recherche, l'investissement d'énergie nécessaire pour assurer la qualité du projet, se traduit par la correction indispensable des non-qualités du projet associées aux modalités des mécanismes identifiés du profil de gestion de la qualité du projet émergent à l'échelle du PACHM, comme le plus apte à la satisfaction des parties prenantes, en l'occurrence le profil du management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Notamment, la correction des modalités prédominantes exprimant la non-qualité du projet, des mécanismes caractérisation du management de projet et qualitisation des processus de management de projet. Soit la substitution des modalités incomplétude et non clarté et non-qualité des processus, par leurs équivalents qualité du projet, respectivement, complétude et clarté, et qualité des processus. De cet exercice, résulte les mécanismes de gestion de la qualité du projet et modalités minimales à privilégier, apte à assurer à travers le management de projet, des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet, ainsi qu'illustrée à la figure 18 ci-dessus. Cette dernière en synthèse des résultats de la recherche, suggère, en management de projet, une esquisse de cadre théorique applicable a priori à la gestion de la qualité du projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes.

Ce chapitre IV, ses développements ci-dessus, présente pour la recherche, à la lumière de la stratégie de cas enchâssé mobilisée, dont trois sous-unités d'analyse, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN, les résultats de la recherche. Ces derniers procèdent à la suite de la collecte de l'exploitation (traitement, analyses, synthèse et interprétation) suivant la méthodologie présentée par le devis de la recherche au chapitre précédent des données primaires et secondaires associées à la réalisation des composantes techniques et socioéconomiques du PACHM. Ce, étant donné le cadre conceptuel retenu et les propositions de recherche pour explorer l'objet de la recherche. Il en résulte de l'exercice précédent en rapports avec les questions, objectifs et résultats attendus de la recherche, les profils des pratiques du management de projet émergents. Soit dans les trois sous-unités d'analyse de la recherche, l'identification de cinq processus et des huit modalités prédominantes à l'identification et à l'échelle de l'unité principale, l'identification de cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet et six modalités à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Les mécanismes et modalités à privilégier identifiés sont exploités, pour la formulation de la théorie radar de la gestion de la qualité du projet inspirée des travaux de Levin (2014). Cette théorie radar proposée par la recherche est illustrée en synthèse des résultats de la recherche, étant donné la question principale de recherche et les objectifs de la recherche, par les modélisations radar et oignon articulées sur les cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet et leurs modalités à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Le chapitre V, à la suite de ce chapitre, prolonge et conclut la phase analytique de la présente thèse à travers les discussions des résultats au terme de la recherche présentés dans les développements précédents, à la lumière des encadrements théoriques et orientations de cette recherche, et de la documentation en management de projet.

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre, à la suite du précédent, s'inscrit en aval de la recherche, dans le cadre de la phase de diffusion des résultats de la recherche, alors que ce processus procède en amont des phases conceptuelle, méthodologique, empirique et analytique. Cette dernière est alimentée par les résultats de la recherche, à la suite de l'exploration de l'objet recherche, à partir de la question principale de recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et l'interprétation de données qualitatives, conformément à la stratégie de recherche présentée au devis de recherche au chapitre III. Notamment l'étude de cas enchâssé, dont dispositif de recherche articulé autour de trois sous-unités d'analyse mobilisées pour la collecte de données empiriques, dans le cadre de la réalisation du projet d'aménagement du complexe hydroélectrique de MEMVE'ELE (PACHM) en République du Cameroun. La diffusion des résultats de la recherche objet de ce chapitre appelle la discussion desdits résultats, laquelle procède de leur confrontation avec, d'une part, les orientations de la recherche, dont les différentes questions de recherche, les objectifs et résultats attendus, et d'autre part, les encadrements théoriques de la recherche, dont le cadre conceptuel mobilisé à la lumière des propositions de recherche et la littérature pertinente en management de projet soulignée en amont de la recherche à la phase conceptuelle.

Ancrée dans le champ disciplinaire du management de projet au sein des sciences de gestion, la recherche objet de cette thèse découle de la question centrale : comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet ? Aussi, il s'est donc agi pour cette recherche à travers ses résultats, d'apporter des éléments de réponse à cette question.

Parvenu au terme de la recherche, la discussion proposée dans le cadre de ce chapitre consiste donc à apprécier dans quelle mesure les résultats de la recherche témoignent des justifications de la recherche, dont les intérêts et enjeux identifiés en amont de la recherche. Aux fins précédentes, ce chapitre propose, le positionnement des résultats de la recherche, leur compréhension dans le contexte de recherche et au-delà à la lumière de la littérature en management de projet. Par ailleurs la discussion proposée souligne les apports et limites de la recherche, lesquels fondent les perspectives de recherches futures. Il en résulte la structure de ce chapitre V articulé en trois principales parties, qui adressent respectivement le positionnement des résultats de la recherche en management de projet (5.1), les apports des résultats de la recherche (5.2) et les limites et perspectives de recherches futures (5.3).

5.1 Positionnements des résultats de la recherche en management de projet

Appréhendés dans le cadre de la discipline management de projet au sein des sciences de gestion, les résultats de la recherche objet de la présente thèse sont dans la suite, confrontés aux orientations et encadrements théoriques de la recherche en vue de souligner le positionnement vis-à-vis des questions et objectifs de recherche (5.1.1), du cadre conceptuel, dont les propositions de recherche et la documentation (5.1.2), à la suite de quoi sont formulées les conclusions de la recherche (5.1.3).

3.1.2 Résultats, questions et objectifs de la recherche

La présente thèse en management de projet, s'origine du déficit établi de connaissances qui fonde la question principale de recherche. Notamment, la méconnaissance des mécanismes par lesquels la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. La question centrale de recherche et les questions secondaires associées appellent à identifier les pratiques de management de projet appliquées à la gestion de la qualité du projet susceptibles d'exercer une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes considérées.

Les préoccupations précédentes émergent d'autant plus que de nombreux travaux plus ou moins récents du mouvement dit du *Rethinking Project Management* (RPM), soulignent les limites des acceptions traditionnelles des pratiques et objectifs du management de projet, ce alors qu'un écho de plus en plus large se fait en faveur d'une redéfinition, en management de projet, du succès de projet sous le prisme de la prise en compte des parties prenantes. À ce propos, Ika et Pinto (2022) établissent, à la suite de nombreux auteurs précédents (Turner et Zolin, 2012 ; Davis, 2017 ; McGahan, 2021 ; Gil et Fu, 2022), le point de vue des parties prenantes considérées, comme axe principal de l'évaluation de la production des livrables, des objectifs d'affaires du promoteur et de la société, suite à la réalisation de projet. Bien au-delà des critères du succès de projet, réduits au classique triangle de fer projet coûts, spécifications, délais suggérés par Barnes (1969), la satisfaction des parties prenantes considérées s'impose comme le principal rationnel du management de projet au XXI^e siècle (Eskerod et Larsen, 2018 ; Mok et al, Pablo et al, 2017 ; Butt et al, Cuppen et al, 2016; Vartiak, 2015; Davis, Missonnier et al, Steven de Schepper 2014; Turner et Zolin, 2012). Ce contexte, en management de projet, alimente la quête de réponses à la question principale et par conséquent, aux questions secondaires associées, en vue de l'atteinte des objectifs et résultats de la recherche et ce faisant, rendre compte de la performance de cette recherche au regard des objectifs ciblés.

- **Résultats et questions de recherche**

Considérant en management de projet, le déficit de connaissances à l'origine du problème de recherche, les résultats de la recherche sont proposés en réponses à la question principale de recherche : comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet ? La recherche explore la question principale de recherche à partir de quatre questions secondaires associées et débouche sur des résultats qui sont présentés en réponses à ces dernières. Pour la première question secondaire de recherche libellée : quels sont les mécanismes de la gestion de la qualité du projet ? Cette recherche s'est donnée pour objectif associé d'identifier les mécanismes (moyens) de gestion de la qualité du projet.

Au terme du processus de recherche qui alimente cette thèse, les résultats présentés au tableau 51 proposent en réponses à la question précédente, cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet, notamment :

- L'implication des parties prenantes au management de projet ;
- L'opérationnalisation du management de projet ;
- La qualitisaiton des processus de management de projet ;
- La caractérisation du management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet.

Les mécanismes de gestion de la qualité du projet ci-dessus identifiés par la recherche, suggèrent, dans le contexte de la réalisation de projet, les principaux moyens à mettre en œuvre dans le cadre du management de projet en vue de la satisfaction des parties prenantes.

La deuxième question secondaire de recherche appelle à identifier les modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet. Les résultats de recherche répondent à cette préoccupation à la figure 19, par l'identification de six modalités minimales à privilégier par les mécanismes de gestion de la qualité du projet en management de projet, en vue de la satisfaction des parties prenantes. Notamment, des modalités associées aux mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet. Aussi les résultats de recherche proposent respectivement, pour les mécanismes :

- L'implication dans la conception des parties prenantes pour leur implication au management de projet ;
- Les approches *hard* et *soft* management de projet avec une prédominance *hard* pour l'opérationnalisation du management de projet ;
- La qualité des processus pour la qualitisaiton du management de projet ;
- La complétude de l'information et la clarté de la communication pour la caractérisation du management de projet ;
- La valeur ajoutée, pour l'évaluation de la qualité du projet.

La troisième question secondaire de recherche appelle la recherche à identifier, dans le cadre de la réalisation de projet, les manifestations des modalités des mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet. Considérant, la stratégie d'étude cas enchâssé mobilisée par la recherche, la réponse à cette question de par son caractère essentiellement contextuel, n'est pas envisageable à l'échelle de l'unité principale, le PACHM et plus généralement du management de projet. En effet, les résultats de la recherche à cet égard n'offrent aucune possibilité de synthèse aux échelles considérées (PACHM et générale en management de projet). Ce d'autant plus que, les résultats de la recherche à l'échelle de l'unité principale découlent d'une analyse inter sous-unités des données de la recherche (résultats dans chaque sous-unité d'analyse).

Toutefois, la recherche à l'échelle des trois sous-unités d'analyse du dispositif de recherche, identifie les activités, actions et/ou manifestations des modalités prédominantes des processus de gestion de la qualité du projet correspondant aux mécanismes identifiés. Ce faisant, la recherche répond clairement à la troisième question secondaire de recherche pour chacune des différentes sous-unités d'analyse, DJOP, MA'AN et NYABIZAN, tandis que ces résultats sont intrinsèquement inhérents à chacun de ces contextes respectifs, il y'a lieu de constater que ces derniers ne permettent aucune synthèse au niveau de l'unité principale. Il découle du constat précédent que les résultats de la recherche à la troisième question secondaire, se résument aux différentes manifestations des modalités associées aux mécanismes de gestion de la qualité du projet, identifiées dans chacune des sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale, le PACHM. Respectivement :

- Dans la sous-unité d'analyse DJOP les résultats présentés aux tableaux 2, 4, 6, 8, et 10 en annexe 13 ;
- Dans la sous-unité d'analyse MA'AN les résultats présentés aux tableaux 2, 4, 6, 8 et 10 en annexe 23 ;
- Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN les résultats présentés aux tableaux 2, 4, 6, 8 et 10 en annexe 32.

Il convient cependant, de souligner que la limite précédente des résultats de la recherche est sans impact sur les résultats de la recherche au regard de son objet. Ceci, d'autant plus que les résultats de la recherche appréhendés à l'échelle de l'unité principale le PACHM, identifient les six modalités minimales à privilégier, desquelles doivent découler les activités, actions et/ou manifestations associés au déploiement des mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet dans le cadre du management de projet.

La quatrième et dernière question secondaire libellée : quelles sont les influences des manifestations des modalités opérationnelles des mécanismes de la gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes ? Appelle à préciser la nature de l'influence exercée par les mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. À cette fin, la recherche exploite les analyses dans les sous-unités d'analyse DJOP, MA'AN et NYABIZAN du dispositif de recherche et la synthèse de leurs résultats, à l'échelle de l'unité principale, le PACHM. Considérant ces préalables, les résultats de la recherche répondent à la dernière question secondaire de recherche à partir d'une extrapolation analytique desdits résultats à l'échelle l'unité principale, à la lumière de la théorie intermédiaire radar développée sur la base du caractère non naturel de la qualité souligné par les travaux de Lévin (2014). Il en découle pour la recherche, les résultats présentés au tableau 50 et illustrés à la figure 18 du chapitre IV. Ces résultats proposent, à partir des cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, six modalités minimales à privilégier pour la gestion de la qualité du projet, considérée comme proxy de la satisfaction (Vartiak, 2015), tandis que seule la mobilisation de ces modalités est susceptible de garantir des influences strictement positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet.

Considérant, à la lumière des mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet, les différentes les réponses proposées à la quatrième question secondaire de recherche, force est de constater qu'au terme de la recherche, les résultats proposés répondent cette question.

En effet, au terme de la recherche, les six modalités minimales à privilégier identifiées, associées aux mécanismes de gestion de la qualité du projet par le management de projet, sont présentées comme toutes susceptibles de garantir des influences positives et par conséquent induire la satisfaction des parties prenantes considérées.

Les résultats de la présente recherche, à travers les réponses proposées aux différentes questions secondaires de recherche, répondent à la question principale de recherche libellée : comment la gestion de la qualité du projet peut contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet ? En réponse à cette question, les résultats de la recherche objet de cette thèse proposent :

- Cinq (05) mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Six (06) modalités minimales à privilégier dans le cadre du management de projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, associées aux mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet ;
- Deux modèles de gestion de la qualité du projet, respectivement le modèle radar et le modèle oignon, articulés sur les cinq mécanismes identifiés et leurs six modalités à privilégier à partir d'une théorie intermédiaire proposée par la recherche, nommée théorie radar de la gestion de la qualité du projet.

. La recherche, à travers les réponses aux différentes questions de recherche, poursuit des objectifs clairement identifiés dont il convient d'examiner, au terme de la recherche, le niveau de la réalisation.

- **Résultats versus objectifs de la recherche**

La recherche s'est fixée pour objectifs de clarifier un certain nombre de préoccupations bien identifiées en management de projet à travers l'exploration des différentes questions de recherche, respectivement :

- Identifier les mécanismes de gestion de la qualité du projet ;

- Identifier les modalités opérationnelles associées aux mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Identifier les manifestations des modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet ;
- Identifier les influences des manifestations des modalités opérationnelles, des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes.

Les résultats de la recherche présentés au chapitre IV, soulignés en guise de réponses aux différentes questions de recherche, proposent pour chacun des objectifs précédents, des éléments de réponses en références aux résultats associés aux différentes questions de recherche. Il en résulte au terme de la recherche, l'atteinte de tous les objectifs poursuivis et par conséquent la production par la recherche de tous les résultats attendus. Ces différents résultats de la recherche, sont proposés à la discipline Management de Projet, comme autant d'éclairages sur la nature des mécanismes et modalités minimales à privilégier de gestion de la qualité du projet, en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, de la réalisation des parties prenantes.

Relativement à ces résultats attendus, étant donné l'objet de recherche, la recherche propose comme moyens de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet d'infrastructure publique, les mécanismes et modalités ci-après :

- L'implication des parties prenantes au management de projet par leur implication dans la conception ;
- L'opérationnalisation du management de projet à travers les approches *hard* et *soft* management de projet avec une prédominance de la modalité *hard* sur la modalité *soft* ;
- La caractérisation du management de projet par la complétude de l'information et clarté de la communication ;

- La qualitisaiton des processus du management de projet dont la qualité des processus ;
- L'évaluation de la qualité du projet conduisant à la valeur ajoutée.

En écho au déficit de connaissances initialement souligné en management de projet et à l'origine de la recherche, les résultats de la recherche au regard des enjeux associés, ont vocation à intégrer le corpus des connaissances en management de projet. Toutefois, cette ambition pose comme préalable d'examiner le positionnement des résultats proposés par la recherche eu égard à la documentation en management de projet.

5.1.2 Positionnement des résultats en management de projet

La recherche objet de cette thèse participe de l'ancrage du management de projet au XXI^e siècle dans une perspective du long terme, à travers la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet (Ika et Pinto, 2022). Dans ce contexte, la gestion de la qualité du projet, objet de nombreux modèles en dans la littérature en management de projet, soulignés au chapitre II est proposée comme solution théorique et pratique en vue de la satisfaction des parties prenantes. Ce, d'autant plus que d'un point de vue théorique, le projet constitue un moyen de résolution des problèmes des parties prenantes (Davis, Theo et Loosemore, 2017). Les résultats de cette thèse procèdent, à la suite des questions de recherche, de la collecte, du traitement, de l'analyse et de l'interprétation des données, sur la base d'un cadre conceptuel dont découlent les propositions de recherche. Ces dernières, en amont de la recherche, suggèrent des processus et des modalités opérationnelles de la gestion de la qualité du projet à la lumière de la documentation en management de projet. En aval de la recherche, le positionnement en management de projet des résultats de la recherche appelle, d'une part, à situer ces derniers par rapport aux propositions de recherche et d'autre part, à examiner la convergence et/ou divergence avec des travaux se rapportant à la gestion de la qualité du projet.

- **Résultats de la recherche et propositions**

Les résultats de cette thèse présentés au chapitre IV précédent, en tant que principaux extraits de la phase analytique, reposent sur un construit conceptuel préalable duquel découlent les propositions de recherche. Ces dernières servant d’ancrage théorique à la recherche. La discussion des résultats de la recherche, en aval du processus de recherche, appelle donc la confrontation desdits résultats aux différentes propositions de recherche, alors que celles-ci suggèrent au terme de la phase conceptuelle, en amont des phases empirique et analytique de la recherche, les réponses anticipées aux différentes questions de recherche au regard de la question principale de recherche.

La discussion des résultats de la recherche par rapport aux propositions de recherche consiste donc en une analyse comparée de chacune des cinq propositions de recherche mobilisées et leurs modalités théoriques avec les cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés par la recherche et leurs six modalités minimales à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Ces cinq propositions de recherche, dont leurs déclinaisons opérationnelles présentées au tableau 5 du chapitre II, en référence au cadre conceptuel de la recherche, sont dans la suite, discutées par rapport aux résultats de la recherche.

- **Résultat de la recherche et proposition n°1**

L’implication des parties prenantes au management de projet émerge de la recherche comme premier mécanisme de gestion de la qualité du projet, en référence à la proposition de recherche implication des parties prenantes au management de projet. Les résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d’analyse au sein l’unité principale, mettent en évidence plusieurs modalités de l’implication des parties prenantes.

Toutefois, une seule de ces modalités se révèle caractéristique de ce mécanisme à l'échelle de l'unité principale, soit l'implication des parties prenantes dans la conception de projet (ICO).

Les résultats de la recherche montrent que l'implication des parties prenantes au management de projet comme mécanisme de gestion de la qualité du projet à travers sa modalité ICO exerce une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes. Ce résultat est conforme avec la proposition de recherche initiale qui suggère à la faveur des travaux d'Amirhossein et al (2011), l'implication des parties prenantes au management de projet, comme processus de gestion de la qualité du projet. Toutefois, relativement à ce mécanisme, la recherche fait ressortir outre l'ICO comme modalité prédominante, dans toutes les sous-unités d'analyses du cas enchâssé le PACHM, d'autres modalités opérationnelles sont associées à l'implication des parties prenantes au management de projet.

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, l'implication des parties prenantes au management de projet comme mécanisme de gestion de la qualité du projet, fait ressortir également la non-implication des parties prenantes dans la planification (NIP) des activités du management de projet autant que la non-implication des parties prenantes dans l'exécution de projet (NIE). Soit, deux modalités qui participent de la non-qualité du mécanisme d'implication des parties prenantes au management de projet. Toutefois ces deux modalités NIP et NIE, concourent à alimenter l'insatisfaction, tandis que leurs fréquences respectives et cumulées relativement faibles au terme de l'analyse qualimétrique des données collectées, est supplantée par l'ICO largement plus importante dans la sous-unité d'analyse DJOP. Cependant, l'évaluation de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP se caractérise par l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), soit une influence négative prédominante sur la satisfaction des parties prenantes, en débit de l'influence positive de l'ICO principale modalité du mécanisme d'implication des parties prenantes au management de projet.

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'implication des parties prenantes au management de projet comme mécanisme de gestion de la qualité du projet fait ressortir, en marge de l'implication des parties prenantes dans la conception de projet (ICO), une seconde modalité, l'implication des parties prenantes dans l'exécution de projet (IEX). Soit, deux modalités, ICO et IEX qui participent de la qualité du mécanisme d'implication des parties prenantes au management de projet, d'où leurs influences positives sur la satisfaction de ces dernières dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Par ailleurs, l'évaluation de la qualité du projet est marquée dans cette sous-unité d'analyse, par une valeur ajoutée réelle de la réalisation du projet dans la localité, laquelle se traduit par une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes.

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP), comme mécanisme de gestion de la qualité du projet fait ressortir cinq modalités, dont d'une part, l'implication des parties prenantes dans la conception de projet (ICO), l'implication des parties prenantes dans l'exécution de projet (IEX), l'implication des parties prenantes dans la planification (IPL) qui toutes participent de la qualité du mécanisme et d'autre part, la non-implication des parties prenantes dans la conception (NIC) et la non-implication des parties prenantes dans la planification (NIP), qui pour leur part participent de la non-qualité de l'IMP. Soit, respectivement pour ce mécanisme, des influences positives et à la fois négatives sur la satisfaction des parties prenantes. Cependant, les résultats de la recherche au terme des analyses qualimétriques des données collectées, suggèrent la prédominance de la très grande importance de l'ICO, l'IEX et l'ILP au regard des fréquences respectives et cumulées dont des influences très largement positives sur la satisfaction des parties prenantes à NYABIZAN malgré les influences négatives des NIC et NIP, modalités du mécanisme d'implication des parties prenantes au management de projet. Cependant, alors que l'évaluation de la qualité du projet marquée par les exigences insatisfaites des parties prenantes, il convient de conclure que dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les influences de l'ICO, l'IEX et l'ILP comme modalités opérationnelles du mécanisme d'implication des

parties prenantes au management de projet, sont éclipsées par le résultat de l'évaluation de la qualité du projet dont la modalité prédominante exigences insatisfaites des parties prenantes est caractéristique de la non-qualité du projet, et donc, d'une influence négative sur la satisfaction parties prenantes.

Considérant le mécanisme d'implication des parties prenantes au management de projet, les résultats de la recherche dans les sous-unités d'analyse au sein du PACHM corroborent avec la première proposition de recherche, notamment l'implication des parties prenantes comme mécanisme (moyen) de gestion de la qualité du projet. Aussi, ce dernier caractérisé par l'ICO comme principale modalité dans toutes les sous-unités d'analyse du cas enchâssé, exerce une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes. Cependant, la prise en compte des résultats dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, dont les influences positives du mécanisme d'implication des parties prenantes au management sur la satisfaction des parties prenantes, suggère que la modalité implication des parties prenantes dans la conception de projet (ICO) quoique d'influence positive sur la satisfaction des parties prenantes, en management de projet, ne suffit pas à garantir une influence positive de l'évaluation de la qualité du projet au terme du management de projet. Ce en contradiction avec les travaux d'Amirhossein et al (2011), à la suite de Bubshait (1992), qui proposent ce processus avec pour modalité l'ICO aux côtés de l'IPL et l'IEX comme suffisant pour garantir la qualité du projet.

- **Résultat de la recherche et proposition n°2**

La recherche adopte les approches opérationnelles de management de projet (Hard et Soft) comme seconde proposition de recherche d'une part et identifie l'opérationnalisation du management de projet comme second mécanisme de gestion de la qualité du projet, d'autre part. Ce mécanisme est déployé à travers deux modalités principales, respectivement le *hard* management de projet (HMA) et le *soft* management de projet (SMA), lesquelles ont toutes les deux des influences positives sur la satisfaction des partis prenantes.

Les résultats précédents coïncident avec la seconde proposition de recherche relative aux approches de management de projet, lesquelles se déploient à travers les modalités HMA et SMA. Toutefois, en référence à la documentation en management de projet relative à la catégorisation en HMA et SMA des approches opérationnelles du management de projet, notamment les travaux de Pollack (2009, 2007) et Crawford & Pollack (2004), les résultats de la recherche suggèrent que les approches SMA, quoiqu'exerçant une influence positive, ne sont pas suffisantes pour assurer une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes, fortement tributaires des approches HMA. Considérant les auteurs précédents, le SMA comme approche de management du projet pour cette recherche, traduit l'absence de résultats tangibles pour les bénéficiaires des programmes socioéconomiques, des actions du management de projet au terme de la réalisation du PACHM. Les approches SMA, de ce fait, contrastent avec les approches HMA qui traduisent traditionnellement dans la discipline, la production de livrables physiques, concrets dans la logique *output focused* (Badewi, 2016), ce alors qu'aux première heure du management de projet, Gaddis (1959) attribuait déjà comme objectif à cette discipline, la création d'objets de haute technologie. Soit, un résultat concret tandis que par projet, Gareil (2003) définit le passage du dessein (abstrait) au dessin (concret).

Au XXI^e siècle, le projet se révèle un hybride de produit et de service (Gerald et al, 2011) et la prolifération des projets dans les organisations publiques et privées est justifiée par le fait que les projets constituent désormais les moyens privilégiés par ces organisations pour fournir des produits ou services (Ika et Pinto, 2022), notamment des livrables tangibles (produits) ou intangibles (services), d'où l'intérêt des approches opérationnelles dont leurs modalités HMA et SMA pour le management de projet. Toutefois, il convient néanmoins après plus d'un demi-siècle d'existence du management de projet, de souligner que la discipline reste toujours très marqué par une orientation vers la production des résultats concrets *output focused*, (Badewi, Op.cit), d'où une culture persistante qui marginalise, les approches SMA qui se révèlent, ainsi que le suggèrent les résultats de la présente recherche, une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes. Aussi, ces influences positives sur la satisfaction des parties

prenantes des approches SMA sont masquées, par celles influences négatives des modalités, des autres mécanismes de gestion de la qualité, ainsi que le suggèrent les résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP au sein de l'unité principale. Ce alors que dans la sous-unité d'analyse DJOP, les influences des approches Soft (SMA) sont supplantées par celles de l'insatisfaction, modalité prédominante du mécanisme évaluation de la qualité du projet, lui-même prédominant à l'issue du management de projet.

En définitive, les résultats de la recherche appréhendés du point de vue du mécanisme d'opérationnalisation du management de projet, suggèrent l'influence limitée des approches SMA sur la satisfaction des parties prenantes, bien plus clairement que ne le suggère la proposition de recherche initiale. Ces résultats appellent à tempérer l'influence positive des approches SMA sur la satisfaction des parties prenantes et à privilégier les approches HMA dans cette perspective, tandis que le management de projet conduit à la production des résultats tangibles et intangibles (Mir & Pinnington, 2014). Il en découle la convergence des résultats de la recherche avec la seconde proposition de recherche et la littérature en management de projet. De plus les résultats précédents appellent à considérer dans le cadre du management de projet, la prédominance en vue de la satisfaction des parties prenantes des approches HMA sur les approches SMA dans de la gestion de la qualité du projet.

- **Résultat de la recherche et proposition n°3**

La recherche identifie comme troisième mécanisme de gestion de la qualité du projet, la caractérisation du management de projet à la suite de la proposition initiale relative aux caractéristiques du management de projet. Considérant ce mécanisme, les résultats de la recherche à l'échelle de l'unité principale, le PACHM font ressortir une seule modalité, l'incomplétude et la non-clarté (ICL). La modalité ICL est associée à la non-qualité de l'information et de la communication du management de projet avec les populations locales parties prenantes, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes socioéconomiques associés à la réalisation du PACHM.

En tant que mécanisme de gestion de la qualité du projet, la caractérisation du management de projet, à travers son unique modalité identifiée par la recherche, notamment l'ICL, exerce une influence négative sur la satisfaction des parties prenantes. Le mécanisme de caractérisation du management de projet identifié converge avec la troisième proposition de recherche, comme processus, caractéristique du management de projet.

Toutefois, les résultats de la recherche à l'échelle de deux sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale, respectivement les sous-unités d'analyse DJOP et MA'AN, associent au mécanisme de caractérisation du management de projet une autre modalité en plus de l'incomplétude et la non-clarté (ICL). Notamment, la non-conformité (NCO), cette modalité autant que l'ICL, participe de la non-qualité de la gestion de la qualité du projet comme caractéristiques du management de projet. Il en découle des influences négatives sur la satisfaction des parties prenantes. Considérant ces résultats, la recherche au-delà de la proposition de recherche initiale, suggère à la lumière de ces résultats que le management de projet, du point de vue de sa caractérisation, doit veiller à la qualité de la communication et de l'information des parties prenantes externes sous peine d'une influence négative sur la satisfaction de ces dernières. Toutefois, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, les résultats de la recherche montrent une évaluation de la qualité du projet marqué par une valeur ajoutée, modalité synonyme de qualité du projet, synonyme d'influence positive sur la satisfaction des parties prenantes nonobstant l'ICL d'influence négative, caractéristique du management de projet. Ce résultat de la recherche à l'échelle l'unité principale d'analyse, suggère que la caractérisation du management de projet, comme mécanisme de gestion de la qualité du projet exerce une faible influence sur la satisfaction des parties prenantes au terme de la réalisation du projet.

En effet, il ressort des résultats de la recherche que l'influence négative sur la satisfaction des parties prenantes, induite par la principale modalité du mécanisme de caractérisation du management de projet, l'incomplétude et la non-clarté (ICL), n'exclue pas une évaluation positive de la qualité du projet à l'issue du management de projet.

Le constat précédent suggère, un éclairage plus détaillé de la proposition de recherche correspondante. Notamment, la prédominance de l'influence sur la satisfaction des parties prenantes du mécanisme évaluation de la qualité du projet à travers sa modalité prédominante sur le mécanisme caractérisation du management de projet. Alors que les résultats de la présente recherche suggèrent l'influence négative de l'ICL, expression de la non-qualité, sur la satisfaction des parties prenantes et donc, l'absence de valeur ajoutée. La recherche à travers ces résultats conforte la documentation en management de projet, dont les travaux de Géraldi et al (2011), qui soulignent la contribution des caractéristiques du management de projet pour la formulation de réponses aux exigences et la création de valeur ajoutée pour les parties prenantes, dont la complétude et la clarté de la communication et l'information,

- **Résultat de la recherche et proposition n°4**

La qualitisation du management de projet constitue le quatrième mécanisme de gestion de la qualité du projet identifié par la recherche, en référence à la proposition de recherche. Cette proposition suggère la qualité des processus du management de projet comme processus de gestion de la qualité du projet. Le mécanisme qualitisation du management de projet, à l'échelle de l'unité principale, se traduit par une seule modalité, notamment la non-qualité des processus (NQP) de management de projet, dans les trois sous-unités d'analyse, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN. Ce résultat établit la quatrième proposition de recherche initiale, notamment la qualité des processus de management de projet comme mécanisme de gestion de la qualité du projet, susceptible dépendamment de la nature (expression de la qualité ou de la non-qualité) de la modalité associée, d'influencer positivement ou négativement, la satisfaction des parties prenantes. Les résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyse de l'unité principale apportent des éclairages nouveaux à la quatrième proposition de recherche. Ainsi dans la sous-unité d'analyse DJOP, la NQP est associée à deux autres modalités, respectivement la qualité des processus (QPR) et la non-qualité organisationnelle des processus (NQO).

Les modalités NQP et NQO participent de la non-qualité des processus et donc, exercent des influences négatives sur la satisfaction des parties prenantes dans la sous-unité d'analyse DJOP, tandis que la modalité QPR exerce une influence positive. Cette modalité étant faiblement représentative des processus de management au terme de l'analyse qualimétrique eu égard aux fréquences associées dans la sous-unité d'analyse DJOP, son influence positive est supplantée par les influences négatives de très loin plus importantes, associées à la non-qualité des processus, respectivement NQP et NQO.

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, les résultats de la recherche suggèrent, en marge de la non-qualité des processus (NQP), principale modalité du mécanisme de qualisation des processus, trois autres modalités. Respectivement, la qualité des organisationnelles (QOR), la non-qualité organisationnelle des processus (NQO) et la qualité des processus (QPR). Tandis que les modalités NQP et NQO constituent les plus importantes du mécanisme de qualisation des processus de management de projet au regard de leurs fréquences dans la sous-unité d'analyse MA'AN, ces dernières alimentent la non-qualité des processus et exercent des influences négatives sur la satisfaction des parties prenantes. Aussi, ces influences négatives sont plus importantes que celles des modalités QPR et QOR de moindres importances qui participent de la qualité des processus et exercent des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Les résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN sont conformes la proposition de recherche initiale relative à la qualité des processus de management de projet comme processus de gestion de la qualité du projet. Toutefois, les résultats précédents appréhendés à l'échelle de la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent que les influences négatives sur la satisfaction des parties prenantes du mécanisme qualisation des processus, en raison de la non-qualité des processus du management de projet, n'excluent pas une évaluation positive de la qualité du projet à l'issue du management de projet. Ce constat suggère une prédominance du mécanisme évaluation de la qualité du projet sur celui de la qualisation des processus de management de projet, tandis que Basu (2014) propose

la qualitisaiton des processus de management de projet comme, unique mécanisme de gestion de la qualité du projet.

Les résultats de la présente recherche confortent l'intérêt de la qualitisaiton des processus pour la gestion de la qualité du projet, toutefois ils suggèrent la prédominance des modalités d'autres mécanismes sur la qualitisaiton. Notamment, les modalités du mécanisme d'évaluation de la qualité du projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les résultats suggèrent de la recherche vis-à-vis du mécanisme de qualitisaiton des processus du management de projet, la même configuration que dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Toutefois, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les influences négatives sur la satisfaction des parties prenantes du mécanisme qualitisaiton des processus, en raison de la non-qualité (NQP) des processus du management de projet comme principale modalité, convergent avec l'évaluation négative de la qualité du projet à l'issue du management de projet, traduite par les exigences (EXI) des parties prenantes. L'analyse comparée des résultats du mécanisme de qualitisaiton des processus à l'échelle de l'unit  principale de recherche, le PACHM, oblige à conclure que ce mécanisme de gestion de la qualité du projet dans le cadre du management de projet, indépendamment de la nature et de l'importance des modalités associées, ne suffit pas à déterminer la nature de l'influence sur la satisfaction des parties prenantes à l'issue du management de projet, essentiellement tributaire du mécanisme évaluation de la qualité du projet, lorsque ce dernier est prédominant, notamment du fait de la forte représentativité au terme des analyses qualim triques de la modalité prédominante associée. Considérant, les mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés par la présente recherche, les résultats au terme de l'exploitation des données collectées, suggèrent la prédominance du mécanisme évaluation de la qualité du projet sur celui de la qualitisaiton des processus de management de projet, il en résulte le principal éclairage de la recherche au-delà de la proposition de recherche initiale à la faveur des travaux de Basu (Op.cit).

- **Résultat de la recherche et proposition n°5**

La recherche identifie comme dernier mécanisme de gestion de la qualité du projet, à la suite des précédents mécanismes, l'évaluation de la qualité du projet. Ce dernier, appréhendé à l'échelle des sous-unités d'analyse au sein de l'unité principale, le PACHM, est caractérisé par trois modalités principales. Ces dernières émergent des profils des mécanismes de gestion de la qualité du projet dans les trois sous-unités d'analyse du cas enchâssé, notamment l'insatisfaction des parties prenantes (IPA) dans la sous-unité d'analyse DJOP, la valeur ajoutée (VA) dans la sous-unité d'analyse MA'AN et les exigences insatisfaites (EXI) dans la sous-unités d'analyse NYABIZAN. Ces caractéristiques des résultats de l'évaluation de la qualité du projet, ainsi qu'illustré à la figure 30 sur la base des figures 25, 27 et 29, convergent avec la cinquième proposition de recherche initiale, relative à l'évaluation de la qualité du projet comme processus de gestion de la qualité du projet susceptible d'exercer une influence positive ou négative sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Ce, dépendamment de la nature (expression de la qualité ou de la non-qualité) de la principale modalité associée. Toutefois, pour ce mécanisme les résultats de la recherche au niveau des différentes sous-unités d'analyse du cas enchâssé, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN, apportent des éclairages nouveaux.

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, le mécanisme évaluation de la qualité du projet est associé à six modalités, respectivement l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), les exigences insatisfaites (EXI), la satisfaction des parties prenantes (SPA), la valeur ajoutée (VAJ), la non-valeur ajoutée (NVA) et le désintérêt pour les parties prenantes (DIP). Les modalités SPA et VAJ expriment la qualité du projet à l'issue de l'évaluation et donc, exercent des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, tandis que les modalités IPA, EXI, NVA et DIP traduisent la non-qualité du projet, laquelle est synonyme d'influences négatives sur la satisfaction des parties prenantes.

Cependant, dans la sous-unité d'analyse DJOP, le mécanisme évaluation de la qualité du projet la modalité insatisfaction des parties prenantes (IPA), expression de la non-qualité du projet, se révèle la plus importante de toutes les modalités associées à ce mécanisme à l'issue du management de projet. L'IPA, étant donné sa nature, exerce une influence négative sur la satisfaction des parties prenantes dans la sous-unité d'analyse DJOP et s'associe à l'influence négative découlant des exigences insatisfaites (EXI). À l'issue de l'évaluation de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP, il ressort que le cumul des influences négatives des modalités IPA et EXI est de loin le plus important et annule toutes les influences positives sur la satisfaction des parties prenantes des modalités SPA et VAJ de moindre importance au terme de l'analyse qualimétrique, en raison de leurs faibles fréquences respectives et cumulées. Les résultats de la recherche relatifs au mécanisme évaluation de la qualité du projet suggèrent que la nature de son influence sur la satisfaction des parties prenantes dépend principalement de la nature de la principale modalité associée. Ces résultats convergent avec les travaux d'Amirhossein et al, Géraldi et al (2011), lesquels suggèrent les modalités SPA et VAJ comme participant de la qualité du projet, tandis que la configuration opérationnelle du cadre conceptuel mobilisé pour la recherche associe l'IPA et les EXI à la non-qualité du projet.

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, le mécanisme évaluation de la qualité du projet obéit à la même logique que dans la sous-unité d'analyse DJOP. L'évaluation de la qualité du projet en tant que mécanisme de gestion de la qualité du projet est associée, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, à sept modalités, respectivement la valeur ajoutée (VAJ), les exigences insatisfaites (EXI), la satisfaction des parties prenantes (SPA), la non-conformité des processus (NCP), l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), le désintérêt des parties prenantes (DIP) et les intérêts des parties prenantes (IPP). Les modalités SPA, VAJ et IPP expriment la qualité du projet à l'issue du management de projet, d'où leurs influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, tandis que les modalités EXI, NCP, IPA et DIP traduisent la non-qualité du projet, synonyme d'influences négatives sur la satisfaction des

parties prenantes. Cependant, la modalité valeur ajoutée (VAJ) se révèle la plus importante de toutes les modalités associées à l'évaluation de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN, d'où l'influence positive caractéristique de ce mécanisme sur la satisfaction des parties prenantes traduisant une disconfirmation positive (Oliver, 1980 cité par Ladhari, 2005), Soit, des attentes (exigences) des populations de MA'AN très faibles (sous évaluées), vis-à-vis de la réalisation du PACHM. Les influences positives de la VAJ, associées à celles de même nature des modalités SPA et IPP, supplantent de loin en raison de leurs fréquences respectives et cumulées les influences négatives exercées par les modalités EXI, NCP, IPA et DIP traduisant la non-qualité du projet qu'elles masquent dans la même sous-unité d'analyse.

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, quoiqu'associée à un nombre bien plus important de modalités, soit 10, le mécanisme évaluation de la qualité du projet (EQP) obéit à la même logique que dans les sous-unités d'analyse DJOP et MA'AN. L'évaluation de la qualité du projet à NYABIZAN fait ressortir comme modalités, respectivement les exigences insatisfaites (EXI), la non-conformité des processus (NCP), l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), les intérêts des parties prenantes (IPP), la valeur ajoutée (VAJ), la satisfaction des parties prenantes (SPA), le désintérêt pour les parties prenantes (DIP), la réponse aux exigences (REX), la non-valeur ajoutée (NVA) et la conformité des processus (CPR). Les modalités IPP, VAJ et SPA auxquelles s'associent les influences positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, expriment la qualité du projet, tandis que les modalités EXI, NCP, IPA, DIP, REX, NVA et CPR traduisent la non-qualité du projet, synonyme d'influences négatives sur la satisfaction desdites parties prenantes. Les exigences insatisfaites (EXI) constituent la principale modalité associée au mécanisme évaluation de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. L'évaluation de la qualité du projet à NYABIZAN, marquée par de nombreuses exigences insatisfaites, suggère au regard de la littérature une disconfirmation négative (Oliver, 1980 cité par Ladhari, 2005). Soit, des attentes (exigences) des populations de NYABIZAN très élevées (surévaluées), vis-à-vis de la réalisation du PACHM.

Il en découle pour la sous-unité d'analyse NYABIZN, l'expression des performances de l'implémentation des programmes socioéconomiques PGES et PASEM en deçà des attentes des populations de NYABIZAN, d'où les exigences insatisfaites (EXI) synonyme de non-qualité du projet et donc, influences négatives, caractéristiques l'évaluation de la qualité du projet, sur la satisfaction des parties prenantes. Ces influences négatives associées avec celles des modalités NCP, IPA, DIP, REX, NVA sur la base de leurs fréquences respectives et cumulatives au terme de l'analyse qualimétrique, supplantent de loin et annulent les influences positives exercées par les modalités IPP, VAJ et SPA traduisant la qualité du projet.

La confrontation des résultats de la recherche avec les propositions de recherche, dans le cadre du positionnement des résultats de la recherche, appelle quelques constats. De manière générale, les résultats de la recherche, à la suite des questions de recherche, corroborent avec toutes les propositions de recherche. Ces dernières se révèlent toutes pertinentes, alors que les résultats de la recherche convergent tous avec les orientations des propositions de recherche. D'une part, les cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet, à l'issue de l'exploitation des données de la recherche, sont assimilables aux cinq processus de gestion de la qualité du projet inspirés du cadre conceptuel de la recherche, mobilisés comme propositions de recherche. D'autre part, les différentes modalités associées aux mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés par la recherche correspondent partiellement aux modalités suggérées par les propositions de recherche. Comparés aux propositions de recherche initiales, les résultats de la recherche, mieux que ces dernières, apportent davantage d'éclairages sur les conditions qui déterminent la nature de l'influence des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes. Au-delà des processus suggérés par les propositions et confortés par les résultats de la recherche, les résultats de cette dernière identifient à la fois les mécanismes et leurs modalités susceptibles d'être considérés comme critiques pour la gestion de la qualité du projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet.

Les résultats de la recherche suggèrent l'importance critique du mécanisme évaluation de la qualité du projet et suggèrent la complexité associée, dans le cadre du management de projet, à la mobilisation des mécanismes et modalités identifiés de la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes étant donné les interactions entre les modalités d'un même mécanisme. Aussi, il convient de noter la non-qualité potentielle desdits mécanismes du fait des modalités associées et des influences mutuelles entre ses modalités, selon qu'elles expriment la qualité ou non-qualité du projet. De même, les modalités différentes au sein d'un mécanisme sont susceptibles d'épouser les mêmes expressions (actions, activités ou manifestations) induisant ainsi une certaine complexité de leur déploiement en raison des synergies favorables ou non aux influences positives sur la satisfaction des parties prenantes.

Les propositions de recherche mobilisées, déduites du cadre conceptuel élaboré pour la recherche, sont confortées par les résultats de la présente recherche. Cependant, les résultats de la recherche suggèrent que ces propositions sont associées à de nombreuses modalités en vue de la gestion de la qualité du projet. Au-delà de l'identification des processus de gestion de la qualité du projet, étant donné les propositions de recherche, les résultats de cette thèse suggèrent, pour les cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, six modalités minimales à privilégier et donc considérées comme critiques, pour la gestion de la qualité du projet par le management de projet en vue de garantir des influences positives et se faisant induire la satisfaction des parties prenantes.

En définitive l'examen critique de l'ancrage théorique de la recherche en management de projet, à la lumière des propositions de recherche déduites du cadre conceptuel mobilisé, a permis le positionnement des résultats de la recherche vis-à-vis desdites propositions. Dès il convient dans la suite, de situer ces résultats par rapport aux travaux connexes dans la discipline en vue d'adresser leur singularité.

- **Résultats de la recherche et management de projet**

La recherche objet de cette thèse en management de projet fait écho à une préoccupation clairement identifiée, dont un déficit de connaissances de la contribution de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Dans ce contexte, les résultats de la présente recherche en management de projets, appellent une confrontation avec ceux de travaux précédents mobilisés pour la recherche. Ce, alors que ces derniers adressent, sous des perspectives différentes les solutions au problème recherche, dont les modèles oignon et radar proposés en synthèses des résultats.

La discussion des résultats de la recherche, appelle donc ici à confronter leurs synthèses dont les modèles oignon et radar aux modèles déjà proposées par la littérature en management de projet. Ce, en vue de cerner le positionnement des résultats de la recherche par rapport aux travaux apparentés dans la discipline. Ce d'autant plus que la recherche mobilise en management de projet, les théories des parties prenantes et de la satisfaction, comme orientations intrinsèques de l'exploration de l'objet de la recherche, exercice qui mobilise à travers le cadre conceptuel de la recherche, la gestion de la qualité du projet comme approche théorique de gestion de la satisfaction des parties prenantes projet en management de projet. Considérant le problème de recherche et la perspective précédente, les mécanismes de gestion de la qualité du projet et leurs modalités identifiés, aux figures 17 et 18 par les résultats de la recherche, sont proposés par la présente thèse comme aptes à exercer des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Il en résulte que la mobilisation des mécanismes et modalités identifiés de gestion de la qualité du projet, dans le cadre du management de projet, dans une logique d'assurance qualité projet, dont une anticipation maîtrisée en amont des risques de l'action en vue du résultat souhaité, est de nature à garantir des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes.

Les résultats de la recherche sont appréhendés dans le cadre des courants dominants du management de projet en ce début du XXI siècle, dont la gestion des parties prenantes tandis que de nombreux auteurs soulignent l'impératif de la satisfaction de ces dernières (Gil

et Fu, Ika et Pinto, 2022; McGahan, 2021 ; Davis, 2017b; Usher et Whitty, 2017; Turner et Zolin, 2012). Dans la documentation en management de projet, les modèles relatifs à la qualité du projet proposés par les travaux de Basu (2014), Amirhossein et al, Gerald et al, (2011), Westerveld (2003), adressent plus ou moins globalement la satisfaction des parties prenantes, telle qu'une comparaison de chacun de ces modèles avec les modèles oignon et radar synthèse des mécanismes de gestion de la qualité du projet proposée par la recherche appelle quelques constats qui éclairent sur le positionnement des résultats de la recherche vis-à-vis des travaux pertinents dans la discipline management de projet.

Les résultats de la recherche résumés par les modèles oignon et radar synthèses de ces derniers apportent des éclairages à la gestion de la qualité du projet. A cet égard, le modèle oignon suggère une hiérarchisation des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés en vue de la satisfaction des parties prenantes, tandis que le modèle radar met en évidence pour les mécanismes identifiés, les modalités minimales à privilégier en vue de la satisfaction des parties prenantes. La comparaison de ces modèles (oignon et radar) avec les modèles de gestion de la qualité du projet retenus pour la recherche, éclaire le positionnement autant qu'elle établit la principale plus-value des résultats de la recherche vis-à-vis de la documentation mobilisée en management de projet.

Le modèle *Project Excellence Model* (PEM) proposé par Westerveld (2003), apparaît utile pour la gestion de la qualité du projet considérant les spécificités du PEM, dont la double orientation CPM et RPM. La double orientation du modèle PEM fonde la première divergence entre ce modèle avec les modèles oignon et radar, alors que ce dernier n'adresse pas la perspective CPM de la satisfaction des parties prenantes en management de projet. Le modèle oignon proposé par la recherche ne porte pas sur la production des livrables projet et donc, ne prend pas en compte, comme le PEM le triangle de fer projet propre à l'évaluation de l'exécution de projet cher aux approches traditionnelles du management de projet (CPM), orientés succès de projet (Williams et al, 2015).

Le modèle oignon issu de la présente recherche exclut donc du champ des parties prenantes à satisfaire par la gestion de la qualité du projet, les principales parties prenantes internes que sont le maître d'ouvrage promoteur du projet et le maître d'œuvre, entrepreneur responsable de la production des livrables. Ce alors que ces derniers accordent un intérêt particulier au respect des délais, des coûts et des spécifications, considérés comme critiques pour leur satisfaction. Cependant, l'orientation RPM du modèle PEM établit le cadre de convergence entre les résultats de la recherche et la documentation en management de projet, alors que les modèles oignon et radar s'appliquent autant à la satisfaction des parties prenantes externes que le modèle PEM dans son orientation RPM, traduite par la considération portée aux objectifs vis-à-vis des parties prenantes externes dans la réalisation du projet, quoique ceux-ci soient susceptibles de présenter des divergences avec ceux des parties prenantes internes précédentes, en raison du paradoxe projet (Cicmil, 2000). Les modèles oignon et radar proposés prennent exclusivement en compte la satisfaction des parties prenantes externes dont ses mécanismes et modalités associées sont déployés en vue de la satisfaction.

Geraldi et al (2011) proposent le modèle des attributs de la qualité du projet. Une comparaison avec les modèles oignon et radar issus de la synthèse des résultats de la recherche, révèle de nombreuses convergences. Pour ces deux modèles, la gestion de la qualité doit conduire à la production de valeur ajoutée autant que la satisfaction des exigences et attentes des parties prenantes pour en induire la satisfaction dans le cadre de la réalisation de projet. Ces modèles partagent la complétude et la clarté de la communication comme caractéristique du management de projet. Toutefois, le modèle de Geraldi et al (Op.cit) adresse deux dimensions évoquant deux temps distincts pour la gestion de la qualité du projet, respectivement un temps d'exploration et un temps d'exploitation, tandis que le modèle oignon à vocation opérationnel, suggère l'ordonnancement des mécanismes identifiés et leurs modalités associées pour la gestion de la qualité du projet. Notamment, un accent sur l'importance et la priorité à accorder à chacun desdits mécanismes.

Il en résulte le caractère plus opérationnel pour le manager de projet de ce modèle comparé au modèle des attributs des auteurs précédents. Les modèles oignon et radar ici présentent l'intérêt d'identifier la nature des parties prenantes à satisfaire tandis que le modèle de Gerald et al (Op.cit), ne précise pas cette information, pour le moins nécessaire pour la gestion de la qualité du projet.

Amirhossein et al (2011) proposent un modèle de qualité du projet centré sur la satisfaction des parties prenantes. Ce modèle présente la particularité de s'articuler structurellement sur la relation partie prenante-projet-satisfaction. Ainsi, pour ces auteurs, le projet n'est d'abord et toujours qu'un moyen en vue d'une finalité, notamment la satisfaction des parties prenantes. Ce modèle partage avec les modèles oignon et radar son axe structurel, alors que celui-ci constitue l'unique orientation des mécanismes identifiés pour la gestion de la qualité du projet par les résultats de la recherche. À l'instar du PEM, le modèle d'Amirhossein et al (Op.cit.) intègre les approches CPM et RPM en management de projet. Il en découle la principale limite des modèles oignon et radar proposés par la recherche, vis-à-vis des modèles d'Amirhossein et al (Op.cit) et du PEM.

Ullah et Tamaki (2011), inspirés par les travaux de Kano et al (1984), proposent un modèle qui met en relation différentes catégories de besoins avec la satisfaction. Dans le contexte de la gestion des parties prenantes, ce modèle propose d'identifier la nature des besoins à satisfaire en vue de la satisfaction des parties prenantes. Les modèles oignon et radar n'a, à priori, rien en commun avec celui d'Ullah et Tamaki (Op.cit.), si ce n'est d'être proposé en vue d'appréhender la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes externes. Toutefois, la complémentarité entre ces deux modèles n'est pas à exclure. Notamment, en contexte de réalisation de projet, identifier la nature spécifique sur la base du modèle de KANO, des besoins des parties prenantes considérées à satisfaire, dont les catégories desdits besoins spécifiques, à la lumière des cinq classes de besoins proposées par KANO.

L'exercice précédent devrait permettre une meilleure maîtrise de la satisfaction des parties prenantes, à partir de la mobilisation des modèles oignon et radar, dont le déploiement des mécanismes et modalités de gestion de la qualité du projet orienté vers la réponse aux différentes classes de besoins de KANO. Il s'agira alors selon la nomenclature de cet auteur, pour le management de projet de faire attention aux besoins contraires et indifférentes et porter une attention particulière aux besoins obligatoires, de performance et attractifs ainsi que le préconise Drecq (2019).

Basu (2014) propose un modèle qualité du projet à partir d'une reformulation du triangle de fer projet. Cet auteur articule en trois processus la gestion de la qualité du projet, auxquels il associe respectivement les critères d'évaluation de la qualité du projet. Outre l'orientation satisfaction des parties prenantes, les modèles oignon et radar partagent avec celui de Basu (Op.cit.) deux points, la qualité des processus et la qualité d'organisation. Cependant, les deux processus précédents n'adressent pas les mêmes préoccupations dans les deux modèles, qui divergent par la nature des parties prenantes ciblées. Le modèle de Basu (Op.ci) cible uniquement les parties prenantes internes du fait des critères d'évaluation de la qualité du projet qu'il privilégie, tandis que les modèles oignon et radar ciblent les parties prenantes externes exclusivement, alors qu'ils posent la satisfaction de ces dernières comme unique finalité de la gestion de la qualité du projet à l'issue du management de projet. La qualisation des processus, mécanisme proposé par les modèles oignon et radar à la suite du modèle de Basu (Op.cit.) est largement confortée par les résultats de la présente recherche. Il en découle la convergence des modèles oignon et radar avec celui de Basu (Op.cit) et donc ces travaux en management de de projet.

Le positionnement des résultats de la recherche en management de projet, appréhendé à l'aune de la littérature pertinente et de l'ancrage théorique de la recherche, dont les propositions mobilisées pour la recherche, les théories et les modèles exploités pour l'élaboration du cadre conceptuel de la recherche, révèle de manière générale une

convergence et dans une certaine mesure, une complémentarité des résultats de la recherche avec les travaux apparentés en management de projet. Toutefois, il convient de souligner la singularité des résultats de la recherche vis-à-vis de l'objet à l'étude, ce d'autant plus que les modèles proposés, dont les modèles oignon et radar, soulignent les modalités minimales à associer aux mécanismes identifiés autant qu'ils adressent spécifiquement et exclusivement la satisfaction des parties prenantes externes de la réalisation de projet, sur la base de l'analyse des données empiriques issues de l'implémentation des programmes socioéconomiques associés à la réalisation du PACHM. Il en découle l'originalité desdits résultats et dans une certaine mesure, les limites en management de projet. Le positionnement des résultats de la recherche en management de projet proposé dans les développements ci-dessus éclaire les conclusions de la recherche.

5.2.3 Conclusions de la recherche

La recherche qui alimente cette thèse en management de projet s'origine d'un problème de recherche clairement établi par la littérature en management de projet, aux prises avec un courant émergent de RPM au sein de la discipline en ce premier quart du XXI^e siècle. Notamment, un déficit de connaissances de la contribution de gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes projet. Fort du libellé de son thème : « Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet ».

La présente recherche s'articule à partir d'une question principale et quatre questions secondaires soulignées au chapitre I. La quête de réponses aux questions recherche précédentes alimente cette thèse dont les résultats, à la suite de nombreux travaux particulièrement ceux de Williams et al (2015), proposent l'identification des mécanismes et modalités minimales à privilégier pour la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet d'infrastructure.

Les objectifs ciblés par la recherche à la suite des questions de recherche établissent le cadre factuel de l'évaluation de la performance de la recherche. Parvenu au terme de la recherche, les conclusions de la recherche sont formulées ci-après, sur la base des questions de recherche, dont précisément les questions secondaires, en vue de répondre à la question principale de recherche.

Comme première conclusion de la recherche, les résultats de cette thèse débouchent sur l'identification de cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet (Tableau 50). À travers l'identification desdits mécanismes, la recherche répond à la première question secondaire. Respectivement, par ordre d'importance croissante, suivant le modèle oignon proposé au terme de la recherche :

- La caractérisation du management de projet ;
- La qualitisation des processus du management de projet ;
- L'implication des parties prenantes au management de projet ;
- L'opérationnalisation du management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet.

Considérant, la gestion de la qualité du projet comme une approche instrumentale de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet en phase avec le modèle instrumentale des parties prenantes de Donaldson et Preston (1995) , les résultats de la recherche associent aux mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, six modalités opérationnelles. Ces dernières constituent les réponses de la recherche à la seconde question de recherche. Il s'agit respectivement des modalités :

- Complétude de l'information et clarté de la communication pour le mécanisme caractérisation du management de projet ;
- Qualité des processus pour le mécanisme qualitisation des processus du management de projet ;
- Implication dans la conception pour le mécanisme implication des parties prenantes au management de projet ;

- *Hard* et *Soft* management de projet, dont une priorité au *Hard* management de projet, pour le mécanisme opérationnalisation du management de projet ;
- Valeur ajoutée pour le mécanisme évaluation de la qualité du projet.

La troisième question secondaire de recherche appelle à cerner les différentes expressions des modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés dans le cadre des pratiques du management de projet. Les résultats de la recherche procèdent de l'analyse comparée (inter sous-unité) et/ou de la synthèse des résultats de la recherche dans les différentes sous-unités d'analyse, considérée individuellement au sein de l'unité principale de recherche, le PACHM. À cet égard, la recherche présente des résultats de la recherche à la troisième question de secondaire de recherche pour chacune des sous-unités d'analyse, respectivement DJOP, MA'AN et NYABIZAN. Ce, d'autant plus qu'à ces échelles du dispositif de recherche, cette dernière mobilise les données contextuelles (tirées de chaque sous-unité considérée) eu égard aux spécificités de l'implémentation des programmes socioéconomiques, au sein du de l'unité principale ainsi que le suggèrent les travaux de Yin (2011, 2009, 1981) pour les études de cas.

À l'échelle des sous-unités d'analyses, les résultats de la recherche à la troisième question secondaire, conduisent à l'identification, dans chaque sous-unité d'analyse du PACHM, des activités, actions et/ou manifestations associées aux différentes modalités des processus appliqués à la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes identifiés par la recherche. Les résultats précédents ne peuvent néanmoins pas être exploités pour répondre à la troisième question secondaire de recherche à l'échelle de l'unité principale, du fait qu'ils ne sont pas comparables entre les sous-unités d'analyse au sein du cas enchâssé et donc ne peuvent faire l'objet d'une synthèse. Les résultats de la recherche résumés dans le modèle radar illustré à la figure 17 soulignent les six modalités critiques associées aux mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, qui doivent, à l'échelle de l'unité principale, le PACHM, orienter les activités actions et/ou manifestations des pratiques

du management de projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Toutefois, considérant la stratégie de recherche, il n'existe pas, relativement à cette troisième question secondaire, des « données » et donc des résultats de la recherche assimilables à l'unité principale, le PACHM, d'où l'impossibilité pour la recherche d'y répondre à cette échelle.

Enfin, la quatrième question secondaire de la recherche, appelle à l'identification des influences sur la satisfaction des parties prenantes des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés et leurs modalités à privilégier. Les résultats de la recherche dans le cadre de la modélisation des mécanismes de gestion de la qualité du projet, à la lumière des résultats de la recherche, identifient au tableau 51, les influences sur la satisfaction des parties prenantes des mécanismes de gestion de la qualité du projet suggérés, tel que celles-ci se révèlent tributaires de la nature des modalités mobilisées dans le cadre du management de projet.

En définitive, et plus globalement, en conclusion de la recherche, il ressort des résultats de la recherche quelques constats :

- Chacun des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifié mobilise au moins deux modalités opérationnelles ;
- Pour chaque mécanisme de gestion de la qualité du projet identifié, la nature de la modalité privilégiée détermine l'influence sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet ;
- Pour chacun des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, la modalité opérationnelle privilégiée se traduit par des activités, actions et/ou manifestations qui convergent avec les besoins, intérêts, attentes et exigences des parties prenantes, et de ce fait, exercent une influence positive sur la satisfaction de ces dernières ;
- Pour les mécanismes de gestion de la qualité du projet autres que le mécanisme évaluation de la qualité du projet, au terme de la réalisation de projet, la nature des

modalités privilégiées ne détermine pas, pour l'évaluation de la qualité du projet, l'influence sur la satisfaction des parties prenantes ;

- Pour le mécanisme de gestion de la qualité du projet, évaluation de la qualité du projet la nature de la modalité privilégiée au terme de la réalisation de projet, détermine l'influence finale du management de projet sur la satisfaction des parties prenantes ;
- Tous les mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés, dépendamment de la nature de la modalité opérationnelle privilégiée sont susceptibles de qualité ou non-qualité, respectivement synonymes d'influences positives ou négatives sur la satisfaction des parties prenantes considérées de la réalisation de projet.

De manière générale, les résultats de la recherche suggèrent que les influences des mécanismes de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes sont fondamentalement tributaires de la nature des modalités principales associées, tel que celles-ci exercent des influences positives si les modalités privilégiées expriment la qualité et négatives dans le cas où elles expriment la non-qualité. Par ailleurs, selon les résultats de la recherche, la prise en compte de trois critères peut permettre d'anticiper, dans le cadre des pratiques d'assurance qualité du management de projet, l'influence positive globale des mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet, sur la satisfaction des parties prenantes considérées. Il s'agira considérant les modalités de qualité et non-qualité de la gestion de la qualité du projet proposées par la recherche, dans le cadre du management de projet :

- De prioriser l'évaluation de la qualité du projet comme mécanisme dominant de la gestion qualité du projet ;
- Privilégier une modalité de qualité du projet, comme modalité du mécanisme gestion de la qualité du projet dominant ;
- Promouvoir la valeur ajoutée comme modalité du mécanisme d'évaluation de la qualité du projet.

Les trois critères précédents découlant des résultats de la recherche, suggèrent un cadre de référence théorique pour la maîtrise anticipée et dont l'assurance qualité des influences positives des mécanismes gestion de la qualité du projet identifiés sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Ce, étant donné les modalités minimales du management de projet à privilégier. Ce cadre théorique alimente la théorie radar des mécanismes de la gestion de la qualité du projet à partir de laquelle sont élaborées les modélisations oignon et radar des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés par la recherche, identifiées et leurs modalités minimales à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, illustrées aux figures 17 et 18 du chapitre IV, en synthèse des résultats de la recherche.

La recherche à l'exception de la troisième question secondaire de recherche à l'échelle du PACHM, répond par ses résultats aux différentes questions de recherche. Ces résultats apportent des éclairages plus détaillés à la mobilisation des propositions de recherche qu'ils corroborent. En définitive, les résultats de la recherche témoignent de l'atteinte globale des objectifs assignés à la recherche au chapitre I, notamment les réponses claires à la question principale de recherche.

Les conclusions formulées au terme de la recherche résument les principaux extraits de cette thèse. Les résultats de la recherche, étant donné la nature de la recherche, sont proposés en écho à l'objet de recherche qui émerge d'un contexte particulier, sous le prisme de préoccupations clairement identifiées en management de projet. Dès lors, les résultats de cette thèse au regard de ses origines et des justifications de la recherche suggèrent des apports en management de projet, qu'il convient d'examiner.

5.2 Apports des résultats de la recherche

La recherche présentée dans le cadre de cette thèse en management de projet repose, au-delà du problème de recherche, sur des justifications théoriques et pratiques. Aussi, convient-il de confronter les résultats de la recherche à ces dernières, notamment les intérêts théoriques, pratiques et enjeux évoqués en amont de la recherche, dans les différents contextes associés, en vue de dégager le cas échéant pour le management de projet, les apports théoriques (5.2.1), les apports pratiques (5.2.2) et dans le contexte du terrain de recherche, les apports pour le Cameroun (5.2.3).

5.2.1 Apports théoriques des résultats de la recherche

La recherche objet de cette thèse en management de projet est justifiée par son ambition d'apporter une contribution à la résolution du déficit de connaissances relatives à la contribution de la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Les résultats de la recherche proposent des éclairages au problème de recherche à travers l'exploration des différentes questions de recherche, tel que les résultats de la recherche constituent des réponses pertinentes à chacune de ces dernières. Fondée sur une zone d'ombre en management de projet, est-il possible d'entrevoir, au terme de la recherche, une éclaircie et donc des apports théoriques en vue de l'enrichissement de la discipline ?

En guise d'apport théorique, il convient de souligner de prime abord que la recherche objet de cette thèse adressed exclusivement en management, la satisfaction des parties prenantes externes tandis ces dernières sont très souvent marginalisées, par les pratiques traditionnelles du management de projet, toujours fortement marquées la mentalité « output focused », caractérisée par une évaluation du succès de projet appréhendé à travers les critères du triangle de fer projet (délais, coûts, spécifications), qui ne prennent pas en compte la satisfaction des parties prenantes externes, notamment les populations locales impactées

par la réalisation du projet. Soit une rupture avec le courant CPM et un ancrage dans le courant RPM.

Les résultats à l'issue de la recherche proposent, cinq mécanismes et six modalités minimales à privilégier pour la gestion de la qualité du projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Du point de vue strictement théorique, les résultats de la recherche contribuent à la formulation d'une théorie intermédiaire relative à la gestion de la qualité du projet. Notamment, la théorie radar de la gestion de la qualité du projet inspirée de Levin (2014). Cette théorie postule que : « La qualité du projet n'est pas naturelle. Pour être effective, elle requiert une vigilance permanente du management de projet, donc une mobilisation d'énergie, permettant de déployer les mécanismes et modalités spécifiques de gestion de la qualité du projet en vue d'assurer des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes ». Cette théorie radar de la gestion de la qualité du projet, alimente deux modélisations applicables à la gestion de la qualité du projet en vue d'assurer la satisfaction des parties prenantes projet. Respectivement, les modélisations radar et oignon des mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes illustrés aux figures 17 et 18 du chapitre IV, respectivement les modèles radar et oignon de gestion de la qualité du projet proposés en synthèses des résultats de la recherche.

Considérant la nature exploratoire de la recherche, les résultats qui en découlent, sous réserve de leur validation empirique, procèdent d'une démarche inductive et approche qualitative. Aussi, les modèles oignon et radar présentés en synthèses des résultats de cette thèse, résumant en tant que livrables, les principaux extraits de la recherche proposés à l'enrichissement du corpus théorique de la discipline Management de Projet au sein des sciences de gestion.

Ce, début de XXI^e siècle est marqué, dans la documentation en management de projet, par la reconnaissance du lien entre la gestion de la qualité du projet et la satisfaction des parties prenantes. Ceci, dans un contexte où la qualité est internationalement reconnue comme une préoccupation majeure de toute organisation (Barad et Raz, 2000) et le management de projet désormais reconnu comme un concept inclusif intégré à l'organisation en vue de fournir davantage de qualité aux clients, à travers l'effectivité d'une intégration intra organisationnelle et optimale de l'utilisation des ressources rares (Cicmil, 2000). La gestion de la qualité, comme thématique, domaine de compétences, sujet du management de projet, est désormais assumée par tous les référentiels dédiés à la pratique professionnelle de la discipline (Drob et Zichil, 2013 ; Macek, 2010). C'est dire qu'en tant qu'objet (quoi), la question de la gestion de la qualité du projet ne se pose plus en management de projet.

Comme apport, cette recherche adresse une préoccupation réelle autant qu'elle participe à travers ses résultats à la promotion, dans le cadre du management de projet, de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. L'intérêt ici porté à la gestion de la qualité du projet, alors que celle-ci, dans le contexte du management de projet au XXI^e siècle, fait nécessairement écho aux parties prenantes projet, notamment les parties prenantes externes, participe des apports de cette thèse tandis que la gestion de la qualité du projet demeure une pratique marginale, comme en témoigne la persistance de la mentalité *output focused* dans la discipline (Badewi, 2016).

La présente thèse adresse, au-delà de ses apports théoriques précédents, une préoccupation bien plus large en management de projet, la satisfaction des parties prenantes au-delà du paradigme du succès de projet. Tandis que ce dernier ignore le paradoxe projet et se faisant contribue à éluder l'intérêt pour la gestion de la qualité du projet, seule approche apte à apprivoiser le paradoxe projet consubstantielle au projet (Gerald et al, 2011 ; Cicmil, 2000). Aussi, la recherche converge dans la discipline management de projet, avec le courant émergent de la gestion des parties prenantes projet dans le sillage du RPM, lequel appelle à considérer dans la réalisation de projet, la nécessité, la contrainte et l'urgence de concilier

désormais management de projet et développement durable (Silvius et Schipper, 2014 ; Eskerod et Huemann, 2013 ; Goedkengt et Silvius, 2012).

Selon Turner (2009), en contexte projet, la qualité du projet renvoie à deux dimensions, la qualité du management de projet et la qualité du projet. Ces deux dimensions sont respectivement associées à d'une part, la réalisation du livrable de projet conformément aux spécifications, mais bien plus à l'optimisation de l'équilibre entre les délais, les coûts et la performance du livrable, et d'autre part, à la valeur créée par le projet. À la suite de l'auteur précédent, il y a lieu d'observer que le discours et la pratique du management de projet articulés dans la perspective du succès de projet, dont le sacrosaint triangle de fer, sans cesse réaménagé mais jamais révoqué, restent très ancrés dans une optique restreinte de la qualité du projet, tandis que cette dernière adresse uniquement les parties prenantes internes, dont les promoteurs et acteurs du projet. Cependant, les résultats suggèrent la valeur ajoutée pour le mécanisme d'évaluation de la qualité du projet de la réalisation de projet d'infrastructure publique. Ce résultat converge avec les travaux de Turner (2009), lesquels présentent la valeur ajoutée pour les parties prenantes internes ou externes comme finalité ultime de la réalisation de projet, bien au-delà des livrables, ce d'autant plus que le projet constitue toujours et avant tout un hybride de produit et de service (Geraldi et al, 2011, Petter, 2008 ; Shaney et Karunes, 2004), comme le montre à suffisance, le secteur des TIC.

Les travaux de Morris (2013, 2012, 2010) soulignent la relation entre l'assurance qualité, approche systématique de maîtrise de la qualité et la discipline management de projet. Notamment, l'ancrage des origines de cette discipline dans la dynamique d'assurance qualité ayant prévalu dans le cadre du programme Apollo aux États-Unis d'Amérique, dès le début de la seconde moitié du XX^e siècle. Confortée par le lien originel entre assurance qualité et management de projet, la recherche objet de cette thèse, au-delà de ses origines directes évoquées plus haut, à travers ses résultats, invite à questionner les fondements de la discipline à partir de ce qu'elle considère comme étant son ADN, la satisfaction des parties prenantes, ultime ratio de la gestion de la qualité du projet.

De toute évidence la réalisation de projet révèle toujours un ancrage sociohistorique et par conséquent, implique plusieurs parties prenantes, le projet n'étant pas une île (Scranton, 2008, Engwall, 2003).

Cette thèse en Management de Projet, à travers l'intérêt porté à la gestion de la qualité du projet, propose de reconnecter le management de projet à sa source, la gestion de la qualité, précisément par l'Assurance Qualité dans les organisations, d'où les modèles oignon et radar proposés. Cette perspective est confortée par les défis qui interpellent le management de projet au XXI^e siècle, notamment la satisfaction de toutes les parties prenantes considérées et le développement durable. Il s'agit dès lors de reconnecter la discipline à la qualité, non pas comme thématique, domaine de compétences ou sujet, ce qui est déjà largement le cas, mais davantage comme objet central du management de projet, cadre théorique de la discipline, tandis que le management de projet comme pratique organisationnelle n'est ni plus ni moins, sur des sujets précis, dans des délais limités, pour des coûts assumés, fils et vecteur dans les organisations du management de la qualité, bien plus holistique et permanent.

Les apports de la présente recherche débordent largement le champ théorique, alors que les organisations dans le secteur privé autant que public sont en proie à la projectification de leurs activités et de ce fait, utilisent de plus en plus le management de projet comme outil permettant l'accroissement de leur productivité (Bergman et al, Packendorff et Lindgren 2013 ; Aubry et Lenfle, 2012 ; Frame, Midler 1995). Les apports théoriques de la recherche proposés ci-dessus à la lumière de ses résultats, au-delà des réponses aux justifications théoriques initiales, ambitionnent de participer de l'outillage pratique des gestionnaires de projet au recentrage de leurs activités sur la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes, d'où les apports pratiques de la recherche.

5.2.2 Apports pratiques des résultats de la recherche

La réalisation de projet en tant que moyen d'action, à la faveur des dynamiques de programmification et projectification des activités dans les organisations, repose sur la

mobilisation pratique des savoirs qui alimentent le corpus théorique du management de projet. Desdits savoirs émergent des savoir-faire et des savoir-être, aptes à conduire la réalisation de projets alors que la formation en management de projet est présentée comme un impératif des compétences humaines (Pant et Baroudi, 2008).

En tant que propositions d'enrichissement des savoirs dans la discipline, les résultats de la recherche, tandis que la satisfaction des parties prenantes est désormais reconnue comme un critère majeur du succès de projet (Ika et Pinto, 2022), appellent du point de vue des pratiques une prise de conscience de l'intérêt d'un engagement pour la gestion de la satisfaction des parties prenantes projet. Ce, au-delà du promoteur du projet, maître d'ouvrage, et de l'entrepreneur responsable de la production des livrables du projet, maître d'œuvre, principaux protagonistes du triangle de fer projet et parties prenantes internes, pour adresser dans l'environnement les parties prenantes externes, dont les populations impactés par la réalisation des livrables du projet. La recherche, à travers ses résultats, d'une part, dont les cinq mécanismes identifiés de gestion de la qualité du projet et les six modalités minimales à privilégier pour leur mobilisation en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet, et d'autre part, sur la base de la théorie radar de la gestion de la qualité du projet, dont les modélisations radar et oignon desdits mécanismes, illustrées aux figures 17 et 18 du chapitre IV, propose un outillage opérationnel des gestionnaires de projet pour la conduite au quotidien des projets dans les organisations orientées vers la satisfaction des parties prenantes considérées.

Les modèles radar et oignon proposés par la recherche sont présentés aux gestionnaires de projet confrontés au paradoxe projet (Cicmil, 2000), comme des outils alternatifs en marge de ceux proposés par la documentation, pour opérationnaliser la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes externes. Ces modèles simples éclairent sur le comment de la gestion de la qualité du projet dans le cadre du management de projet en vue de la satisfaction des parties prenantes externes.

Convenant de ce que, pour les projets de construction, la prise en compte des parties prenantes externes se révèle bien plus critique que celle des parties prenantes internes (Chan et Oppong, 2017), l'exploitation des modèles radar et oignon devrait à priori permettre de centrer les activités, actions et/ou manifestations du management de projet sur la réalisation des attentes respectives des parties prenantes considérées (internes et externes), alors que le projet n'a pas toujours la même signification et donc, la même finalité pour ces dernières fondement du paradoxe projet (Cicmil). En marge de ce dernier, le management de projet continue d'être marqué par une logique d'*output focused* (Badewi, 2016), tandis que la mobilisation des modèles radar et oignon proposés par les résultats de la présente recherche peut contribuer à déconstruire cette mentalité, autant qu'elle pourrait contribuer à affranchir les gestionnaires de projet du syndrome de Techie (Laszlo, 1999).

Le potentiel de promotion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes associé aux résultats de la présente recherche, à travers les modèles radar et oignon proposés, résulte du point de vue pratique de la contribution intrinsèque de ces derniers au repositionnement de la satisfaction des parties prenantes comme priorité majeure du management de projet pour la réalisation de projet (Davis, 2017a; Davis, 2014a) (Winch et al, 1998). Ce dernier aspect souligne les intérêts pratiques des résultats de la recherche et suggère, au-delà des enjeux pour la discipline, les apports pour la communauté, la société en proie aux dynamiques de projectification et de projectisation. La recherche ayant eu pour terrain d'accueil de sa phase empirique le Cameroun, il convient de cerner les apports de ses résultats pour ce contexte particulier.

5.2.3 Apports des résultats pour le Cameroun

Cette thèse en Management de Projet s'inscrit dans le cadre de la recherche appliquée. Elle émerge d'un problème réel, alimenté par les limites de la littérature et les observations de la pratique à l'occasion du séjour organisationnel au sein de la réalisation du PACHM au

Cameroun. Considérant, l'orientation de recherche appliquée, les résultats de cette recherche sont proposés à une exploitation pratique dans la discipline, à partir de leur extrapolation du cadre opérationnel de la recherche, le PACHM au Cameroun. Dès lors, il convient de cerner pour ce dernier les apports, à l'aune cadre de référence souligné au chapitre II, notamment les enjeux de la recherche pour ce pays, objets des développements proposés dans la suite.

La phase empirique de la recherche à travers la stratégie d'étude de cas enchâssé, exploite au Cameroun le contexte de la réalisation du PACHM pour explorer le problème de recherche en Management de Projet. Les résultats de la recherche proposent des éclairages à partir d'un contexte réel, mobilisé comme prétexte pour examiner une préoccupation bien plus large au sein de la discipline, la gestion de la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de projet. Les résultats de la recherche au regard des questions de recherche, découlent d'une généralisation analytique des résultats contextuels issus de l'analyse des données collectées dans les différentes sous-unités d'analyse au sein du PACHM. Ces derniers apportent sans équivoque, au terme d'une analyse comparée (intra et inter sous-unités), des éclairages sur les pratiques du management de projet dans la réalisation du PACHM au Cameroun, notamment l'implémentation des différentes composantes socioéconomiques (les PGES dont le PDR et l'innovation du PASEM) associées aux composantes techniques (route, barrage hydroélectrique, ligne d'évacuation et de transport d'énergie).

Considérant l'importance des projets en contexte public et le caractère critique des parties prenantes externes (Mazouz, Chan et Oppong, 2017), les résultats de la recherche soulignent, dans le cadre de la réalisation du PACHM, les différences entre les pratiques du management de projet dans l'implémentation des programmes socioéconomiques. Ces différences conduisent à des évaluations distinctes de la réalisation du PACHM, par les différentes populations locales, parties prenantes bénéficiaires desdits programmes socioéconomiques.

Il en ressort l'insatisfaction des parties prenantes bénéficiaires à DJOP, leur satisfaction à MA'AN et insatisfaction à NYABIZAN, marquée par des fortes exigences insatisfaites. Ces principaux résultats à l'échelle des sous-unités d'analyse au sein du cas enchâssé le PACHM, alimentent les apports pour le Cameroun de la recherche. Notamment les apports pour le gouvernement camerounais, promoteur du PACHM.

Dans une perspective pratique, la figure 18 et le tableau 51 présentent les influences des pratiques de management de projet, identifiées comme mécanismes de gestion de la qualité du projet au terme de la recherche, dont les différences des influences exercées par ces derniers sur la satisfaction des parties prenantes externes en raison de leurs modalités dominantes. Notamment, les populations locales riveraines des sites de production des livrables techniques du PACHM, bénéficiaires des composantes socioéconomiques dudit projet, dont, d'une part, les PGES associés aux travaux de constructions de la route, du barrage hydroélectrique, de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie et, d'autre part, le PASEM.

Les résultats de la recherche proposent au gouvernement camerounais, de nombreux éclairages pour la satisfaction des populations riveraines dans le cadre de la réalisation des projets d'infrastructures publiques dits « projets structurants », à partir des enseignements tirés de la réalisation du PACHM. Au rang de ces éclairages, il convient de noter en guise d'apport que les résultats de cette recherche adressent la satisfaction d'une catégorie de parties prenantes pas toujours prise en compte dans le cadre de la réalisation de mégaprojet d'infrastructure publique au Cameroun, notamment les populations locales, riveraines des sites de réalisation des principaux livrables physiques. Pour le cas du PACHM, respectivement les populations locales à DJOP riveraines du site du poste de transformation et de distribution d'énergie électrique, à MA'AN riveraines de la ligne haute tension de transport d'énergie électrique et du linéaire de la route bitumée MEYO Centre-NYABIZAN et enfin à NYABIZAN, riveraines du site du barrage hydroélectrique, de la ligne haute tension de transport d'énergie et du linéaire de la route bitumée.

Les résultats considérant les parties prenantes, populations locales précédentes, soulignent la priorité de s'assurer de la création de la valeur ajoutée effective pour ces dernières de la réalisation des mégaprojets, ainsi que mise en évidence par la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Bien plus que d'investir d'importantes sommes d'argent pour des actions en déphasage avec la réalité des populations locales, bénéficiaires des programmes socioéconomiques et leurs attentes réelles, ainsi que cela est mis en évidence par les résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, pour laquelle la recherche note l'insatisfaction des populations locales en raison du non-respect du cahier de charges des populations pour le projet, tandis que l'État du Cameroun a investi plusieurs milliards pour un résultat mitigé et sans réelle valeur ajoutée perçue pour les populations locales. Dans la sous-unité d'analyse DJOP les résultats de la recherche révèlent l'intérêt des réalisations concrètes en vue de la satisfaction des populations locales et donc l'insatisfaction qui découle de l'absence de ces dernières du fait d'une approche relevant essentiellement du soft management de projet, tandis que se sont les réalisations physiques qui au-delà de la réalisation du projet témoignent des apports effectifs de celle-ci à la communauté, en tant que lègues. Il ressort des résultats précédents, les limites de la gouvernance de la réalisation du PACHM qui fondent les apports pour le gouvernement camerounais. Notamment, les enseignements susceptibles d'orienter les actions du gouvernement camerounais, alors que celui-ci est résolument engagé dans une dynamique de programmification, projectification de la mise en œuvre des politiques publiques, depuis l'adoption le 1^{er} janvier 2013, du budget en mode programmes au Cameroun, à la faveur de la loi portant régime financier de l'État, adoptée en 2007 dans le sillage du programme de modernisation de l'administration publique par la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR), initié quelques années plus tôt.

Les résultats de la recherche suggèrent, pour le Cameroun, au terme de la réalisation du PACHM (dont les composantes socioéconomiques spécifiques), du fait des pratiques du management de projet associées à la gestion de la qualité du projet sur la base des mécanismes identifiés et leurs modalités d'intervention, les différences des influences exercées sur la satisfaction des parties prenantes dans chacune des sous-unités d'analyse au

sein de l'unité principale. Il ressort de ces résultats plusieurs constats. Seules les parties prenantes à MA'AN déclarent être satisfaites de la réalisation du PACHM, tandis qu'à DJOP et NYABIZAN, c'est l'insatisfaction qui est exprimée. Par ailleurs, il y a lieu de remarquer que si l'insatisfaction à DJOP peut se comprendre à la lumière de la seule composante PGES de la ligne qui y est associée, cette logique se révèle insuffisante pour expliquer l'insatisfaction des parties prenantes à NYABIZAN, alors que la sous-unité d'analyse a bénéficié, au contraire, des deux autres programmes du déploiement de toutes les composantes socioéconomiques du PACHM, dont les trois PGES (route, barrage hydroélectrique, ligne) et du PASEM. Il faut souligner qu'à NYABIZAN, les parties prenantes expriment les attentes et exigences non satisfaites, ce qui révèle le décalage entre ce qui leur a été proposé comme activités et leurs aspirations, à la lumière de la théorie de la satisfaction (Oliver, 1980 cité par Ladhari, 2005) soulignée plus haut. La recherche note, à MA'AN, l'extension en bonus des activités du PASEM, alors que seules les PGES de la route et de la ligne étaient prévues pour cette sous-unité d'analyse, dont les parties prenantes expriment une forte valeur ajoutée, source de satisfaction associée à la réalisation du PACHM. En guise d'apports, ces résultats de la recherche suggèrent, la nécessité et l'intérêt dans le cadre de la réalisation de projet, de déployer des activités qui génèrent une réelle valeur ajoutée pour les populations locales parties prenantes, à travers la gestion de la qualité de projet, ainsi que le souligne Turner (2009) et comme le montrent les résultats de la recherche à MA'AN.

En définitive, les résultats de la recherche au Cameroun, en plus des apports théoriques et pratiques soulignés pour le Management de Projet comme discipline, présentent des apports spécifiques. Notamment, l'identification des conditions, activités et finalités du management de projet aptes à garantir la satisfaction des parties prenantes externes, populations locales dans la réalisation des mégaprojets publics, sur des résultats du PACHM. Il en découle les éclairages factuels utiles pour l'avenir susceptibles d'être exploités pour élaborer une liste de contrôle qualité (check-list), des risques de non-qualité pour la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet.

Les résultats de la présente thèse présentent des intérêts théoriques et pratiques réels pour le Cameroun, ce d'autant plus que le plan de développement du secteur hydroélectrique dans ce pays, prévoit à moyen terme, dans le cadre de l'action gouvernementale la réalisation de sept projets hydroélectriques considérés comme « projets structurants » dits de seconde génération, comparables au PACHM.

Au-delà des apports théoriques et pratiques des résultats de cette thèse soulignés ci-dessus, la nature de la recherche, la méthodologie mobilisée et le contexte non pas toujours permis à la recherche d'éclairer du mieux possible son objet à travers ses différents résultats. Il en résulte les limites de cette recherche au regard des intérêts et enjeux associés et par conséquent, l'intérêt de souligner ces limites et les moyens de les dépasser dans la suite.

5.3 Limites de la recherche et perspectives

La recherche présentée dans le cadre de cette thèse en management de projet présente des limites, d'une part en raison de la méthodologie et du contexte (5.3.1) et d'autre part, de la nature de ses résultats (5.3.2). Ces limites fondent les perspectives de recherche futures (5.3.3).

5.3.1 Limites liées à la nature, méthodologie et au contexte

La recherche orientée par l'objet de recherche, en référence à son devis, procède d'une méthodologie dont les caractéristiques génèrent des limites tandis que la stratégie d'étude cas enchâssé articulée par le dispositif du PACHM et ses trois sous-unités d'analyse est privilégiée.

- **Limites liées à la nature de la recherche**

La recherche objet de cette thèse est fondamentalement caractérisée par sa nature exploratoire et appliquée. Cette dernière oriente la finalité de la recherche et par conséquent, le protocole de recherche (Aissa, 2001) dont découlent les résultats.

Traditionnellement, l'on attribue à la science essentiellement trois objectifs, respectivement décrire, expliquer et/ou prédire. Considérant ces finalités, la recherche objet de cette thèse par sa nature exploratoire appliquée, se limite au stade d'une description explicative de son objet. À cette fin, en échos à la question principale de recherche, cette recherche consiste en l'identification des mécanismes de la gestion de la qualité du projet et leurs modalités privilégiées en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Toutefois, quoique limitée à la description précédente, la recherche propose des explications des conditions de déploiement des mécanismes identifiés, sur la base d'une analyse de ses résultats. Il en résulte la hiérarchisation de l'ordonnement desdits mécanismes et les modalités minimales associées, illustrés par les modèles oignon et radar, d'où la dimension explicative, quoique celle-ci ne rende pas compte de la valeur de l'évaluation, de la nature des relations entre les mécanismes identifiés.

La recherche objet de cette thèse, ne traite pas des variables associées à la gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes projet, mais davantage de l'identification des activités, actions et manifestations du management de projet, qui participent de la gestion de la qualité du projet à partir des observations et propos recueillis auprès des participants à la recherche. Dans cette perspective, la recherche à travers ses principaux résultats suggère les mécanismes de la gestion de la qualité du projet et les modalités minimales associées à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes externes, populations locales. Toutefois, comme autre limite liée à la nature de la recherche, les résultats constituent vis-à-vis de la question principale de recherche, des propositions bien plus que de solutions qui appellent une validation à la suite de tests empiriques, d'où la limite de la recherche en raison de la nature de cette dernière.

Outre la nature de la recherche, la méthodologie mobilisée par la recherche génère les limites des résultats associés. Notamment, le statut des résultats qui en découlent.

Du point de vue de la méthodologie, la recherche objet de cette thèse procède d'un paradigme constructiviste interprétativiste, une démarche inductive, une approche qualitative dont la mobilisation des méthodes, techniques et outils qualitatifs pour la collecte, le traitement, l'analyse, l'interprétation et la production des résultats de la recherche à partir d'une généralisation analytique, sur la base d'une stratégie d'étude de cas enchâssé. Cette méthodologie mobilisée par la recherche étant donné son objet et sa nature impose de nombreuses interactions entre le chercheur (sujet) et son objet pour cerner les mécanismes de la gestion de la qualité du projet et leurs modalités privilégiées en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes projet. Ces interactions se sont principalement manifestées au cours des phases empirique et analytique de la recherche, pour la collecte et l'exploitation des données en vue des résultats de la recherche. La nature inductive de la recherche a restreint celle-ci aux données PACHM et ses sous-unités d'analyse, dont les trois sous-unités d'analyse du cas enchâssé mobilisé, en référence à la stratégie d'étude de cas de la recherche.

L'approche qualitative, privilégiée pour la recherche, a donné lieu à la collecte exclusive de données qualitatives (entrevues, observations, notes de terrain) dont le traitement, l'analyse et l'interprétation induisent nécessairement de la subjectivité, susceptible d'affecter la valeur des résultats de la recherche, d'où la limite associée. Pour la recherche, la collecte des données primaires auprès des participants à la phase empirique à travers la principale méthode de collecte des données et la technique privilégiée de l'entrevue semi-directive, a induit des interactions à la collecte, limitées aux parties prenantes externes. Ces interactions sont apparues dans les échanges et les relances des participants aux différentes entrevues réalisées. Les relances du chercheur aux participants aux entrevues étaient susceptibles d'orienter les échanges et les avis des participants sur les thématiques abordées, ce faisant induire, de fait, des biais aux données primaires collectées. Il en résulte une certaine subjectivité des résultats de la présente recherche et par conséquent, la nécessité de tempérer la considération à leurs accorder avant une validation empirique.

À la phase analytique de la recherche, l'exploitation des données collectées pour la production des résultats de la recherche par le chercheur se révèle une source de nombreux biais en raison de l'interaction indispensable chercheur-objet inhérente à la codification des données (attribution de codes aux différentes unités de sens de la recherche, incidents critiques) étant donné le volume de données primaires traitées pour les trois sous-unités d'analyse du cas enchâssé, dont 425 pages correspondant à plus de 20 heures d'entrevues pour 24 entrevues réalisées et 24 verbatim produits. L'exploitation matériau dense constitue autant de possibilités de biais. Toutefois, l'interaction chercheur-objet dans cette recherche a été contrôlée, d'une part, par le double codage réalisé par le chercheur et d'autre part, l'exploitation du logiciel d'analyse de données qualitatives Atlas V 1.18, pour le traitement (épurement et codification), l'analyse desdites données. L'interprétation des analyses des données en vue de la production des résultats de la recherche, constitue une autre source de biais, car réalisée par le chercheur. Elle induit une certaine subjectivité des résultats.

La nature de la recherche autant que la méthodologie, dont l'approche qualitative privilégiée pour la collecte et le traitement et l'interprétation des données, constituent les principales sources des biais qui fondent les limites de la recherche, notamment des résultats associés. Par ailleurs, l'accès aux données primaires en rapport avec le contexte de la recherche a été très difficile. Cette difficulté s'est traduite par une réduction des participants ciblés par la recherche, limitant de fait le volume de données de la recherche au regard de la planification initiale. Soit, le recrutement de 27 participants plutôt que 36 envisagés au devis de recherche. De même, le déploiement physique du chercheur sur le terrain de recherche à la phase empirique a été limité, en raison de nombreuses contraintes logistiques, dont l'éloignement du terrain de recherche à plus de 300 km du lieu de résidence du chercheur. Considérant, les limites précédentes, les résultats de la présente recherche ne sauraient prétendre être le reflet fidèle de la gestion de la satisfaction des parties prenantes du PACHM au Cameroun, et donc ils ne constituent qu'un reflet partiel.

Les limites liées à la nature et la méthodologie de la recherche, dont le caractère intrinsèquement descriptif explicatif des résultats de la recherche et les biais associés à la production desdits résultats, eu égard à la posture constructiviste interprétativiste, au caractère contextuel en raison de la démarche inductive et la stratégie de recherche (étude de cas enchâssé), autant que la nature qualitative des données exploitées, dont la subjectivité liée aux interprétations, la généralisation analytique des résultats, fondent les limites dont les effets cumulés affectent les résultats et conclusions de la recherche. Ces limites appellent à modérer la considération à accorder aux résultats de la présente recherche.

5.3.2 Limites liées à la nature des résultats

La recherche qui alimente la présente thèse débouche sur un ensemble de résultats en rapport avec la contribution de la gestion de la qualité du projet à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Cependant, la nature de la recherche autant que la méthodologie mobilisée, impactent sur la nature des résultats, qu'ils génèrent les limites soulignées précédemment, lesquelles affectent les résultats. En raison de la nature exploratoire et appliquée, du positionnement épistémologique retenu par la recherche, les conclusions de la recherche à la suite des résultats découlent d'une généralisation analytique plutôt que statistique. Il en résulte la valeur plus contextuelle qu'universelle des conclusions associées. En substance, cela revient à dire que la recherche ne prétend pas que les mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés et leurs modalités minimales privilégiées en vue des influences positives sur la satisfaction de parties prenantes projet s'appliquent en toutes circonstances de réalisation de projet. Les résultats de la recherche proposent les mécanismes de gestion de la qualité du projet et leurs modalités minimales à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction de parties prenantes projet pour des contextes similaires au PACHM. La limite précédente induit une autre limite des résultats et conclusions de la recherche, notamment en raison de leur caractère descriptif, suggestif, la nécessité d'une validation à l'issue de tests empiriques.

La recherche débouche sur une identification descriptive des mécanismes de gestion de la qualité du projet et de leurs modalités minimales à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes. Les résultats de cette recherche suggèrent des liens entre les mécanismes, leurs modalités minimales à privilégier et les influences de ces dernières sur la satisfaction des parties prenantes. Ces liens doivent néanmoins passer le test de la validation empirique et donc être empiriquement testés pour être validés. Par ailleurs, la qualité réfère à la satisfaction d'un ensemble d'exigences. Les résultats de la recherche, dont les mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés et leurs modalités minimales à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes, ne renseignent pas sur la nature des besoins des parties prenantes à satisfaire, selon le modèle de KANO (Ullah et Tamaki, 2011), par le déploiement desdits mécanismes et de leurs modalités privilégiées, ce qui constitue une limite des modèles radar et oignon, principaux résultats de la recherche.

En rapport avec les biais de la collecte de données, les résultats de la recherche adressent exclusivement la satisfaction des parties prenantes externes, d'autant plus que ces résultats émergent de l'exploitation des données primaires exclusivement associées au déploiement des programmes socioéconomiques, respectivement les PGES, dont le PDR, et le PASEM, dont les populations locales sont bénéficiaires, en marge de la réalisation des composantes techniques (route, barrage hydroélectrique, ligne) du PACHM. Il en résulte, pour la recherche, que les mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés et leurs modalités minimales à privilégier au terme de la recherche, sont présentés comme moyens, en vue des influences positives sur la satisfaction des seules parties prenantes externes, populations locales bénéficiaires des programmes socioéconomiques du PACHM, alors que la réalisation de projet mobilise également les parties prenantes internes, dont à minima le promoteur du projet et l'entrepreneur responsable de l'exécution du projet.

Les limites précédentes, associées aux résultats de la recherche en raison de la nature, du contexte, de la méthodologie de la recherche d'une part, et de la nature des résultats de la recherche d'autre part, orientent sur les recherches futures en vue de compléter la présente recherche, au regard de l'intérêt de son objet.

5.3.3 Perspectives de recherche futures

Parvenu au terme de la recherche éclairée par les résultats et les limites associées, considérant les intérêts et enjeux que charrie l'objet de la recherche en management de projet, émergent en vue de développements futurs, des pistes de recherche. Ces dernières sont envisagées comme étant susceptibles de combler les lacunes de la présente recherche. À cet égard, elles s'alimentent des limites liées à la nature des principaux résultats présentés. Il s'agira donc de :

- Conduire les tests empiriques des modèles radar et oignon proposés par la recherche en vue d'éprouver leur pertinence pour la satisfaction des parties prenantes externes, populations locales dans la réalisation d'un projet comparable au PACHM en République du Cameroun ou dans tout autre contexte comparable ;
- Réaliser une étude afin d'identifier la nature intrinsèque des exigences (besoins au sens de KANO) des parties prenantes externes, présumées satisfaites par le déploiement des mécanismes de gestion de la qualité du projet identifiés et leurs modalités privilégiées ;
- Répliquer, dans un contexte comparable, la recherche objet de cette thèse en prenant en compte, pour la collecte des données, à la fois les composantes socioéconomiques et les composantes techniques et procéder à la comparaison des résultats obtenus avec ceux issus de cette recherche pour les parties prenantes internes et externes considérées.

Les trois études proposées devraient apporter des éclairages nouveaux sur la valeur des résultats, préciser le statut de ces derniers pour le management de projet, les usages, finalités et déterminer les développements possibles.

Le chapitre V, dont les développements sont proposés ci-dessus, discute les résultats de la recherche en management de projet, à travers la confrontation de ces derniers avec le contexte et les fondements de la recherche. Cet exercice révèle, pour l'essentiel, la cohérence des résultats de la recherche avec les questions de recherche, alors que ces résultats participent de l'éclairage de la zone d'ombre à l'origine de la recherche en management de projet, sous réserve de des validations empiriques. Toutefois, étant donné la nature de la recherche, les résultats de la recherche constituent des propositions de réponse à la question centrale. Par conséquent, ces principaux résultats résumés par les modèles radar et oignon constituent des suggestions de solution au problème initial à éprouver empiriquement. Il en résulte les limites des résultats de la recherche et l'intérêt des pistes de recherche, tandis que la réalisation de ces dernières devrait rendre compte de la valeur, du statut, des usages, des finalités eu égard aux ambitions de cette thèse en management de projet.

CONCLUSION

La recherche qui alimente cette thèse, objet des développements proposés dans les cinq chapitres précédents, procède de la satisfaction d'exigences d'ordres procédural et académique. Du point de vue procédural, cette thèse est présentée en conformité aux exigences du parcours du programme de doctorat en management de projet (DMP 3077) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), entamé à la session de l'automne 2015 en vue de conclure ce programme. Du point de vue académique, en référence aux exigences académiques, cette thèse adresse un problème de recherche clairement établi par la documentation en management de projet, notamment la gestion de la satisfaction des parties prenantes projet, à la faveur des travaux de nombreux auteurs inscrits dans la mouvance du *Rethinking Project Management*, un des courants émergents au XXI^e siècle au sein de la discipline. Dans ce contexte, alors que le management de projet est perçu comme objet nouveau au sein des sciences de gestion, la recherche objet de cette thèse reprend à son compte les travaux de Williams et al (2015), pour en déduire son objet. Notamment, la méconnaissance en management de projet des mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation d'un projet.

La présente recherche adresse donc le déficit de connaissances théoriques et pratiques relatif à la contribution de la gestion de la qualité projet à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet, lequel souligne contraste avec la théorie dans la discipline, tandis que la gestion de la qualité du projet est depuis reconnue comme domaine de connaissances, thématique, sujet de première importance, par tous les principaux référentiels professionnels de management de projet. La gestion de qualité du projet comme approche est très largement assumée par la littérature en science de gestion en général et management de projet en particulier. Elle est présentée comme appropriée pour gérer la satisfaction des clients étant donné les liens entre les théories de la satisfaction et de la qualité, appliquées au contexte de la réalisation de projet aux prises avec les attentes de nombreuses parties prenantes.

Le déficit identifié souligne l'écart entre la théorie et la pratique, constitutif du problème de recherche, lequel justifie le thème de cette thèse libellée : « Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet ». De ce dernier, découle la question centrale de la recherche dont l'exploration, oriente et structure cette thèse en management de projet à savoir : comment la gestion de la qualité du projet peut-elle contribuer à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet ? Cette question principale, appréhendée dans le contexte de la réalisation de projet, se décline en quatre questions secondaires respectivement :

- Quels sont les mécanismes de la gestion de la qualité du projet ?
- Quelles sont les modalités opérationnelles des mécanismes de gestion de la qualité du projet ?
- Comment se traduisent les modalités opérationnelles de gestion de la qualité du projet ?
- Quelles sont les influences des manifestations des modalités opérationnelles des mécanismes de la gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes ?

Orientée par les questions ci-dessus, la recherche poursuit des objectifs et des résultats clairement identifiés et charrie en management de projet, des intérêts théoriques et pratiques. Du point de vue théorique, cette recherche se veut une contribution à l'enrichissement, du corpus théorique de la discipline à partir des éclairages sur les mécanismes de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de projet d'infrastructure publique. Considérant le paradoxe projet découlant de l'opposition des attentes des parties prenantes, la mentalité *output focused* et/ou le syndrome de Techie identifiés chez les gestionnaires de projet, du point de vue pratique, cette recherche suggère un outillage de ces derniers à la satisfaction des parties prenantes externes de la réalisation des projets considérés. Ces intérêts fondent pour la discipline, autant que pour son cadre opérationnel, la République du Cameroun en Afrique centrale, les enjeux de la recherche.

La recherche mobilise, comme ancrage théorique, un cadre conceptuel articulé sur trois théories à la faveur de la documentation en management de projet, respectivement les théories des parties prenantes projet, de la satisfaction et de la qualité du projet. Du cadre conceptuel élaboré découle cinq propositions de recherche mobilisées pour la collecte et l'analyse des données de la recherche, l'interprétation et la production des résultats de la recherche.

Considérant l'objet de recherche, la question principale, cette thèse épouse une nature exploratoire et appliquée. Elle procède d'une posture constructiviste interprétativiste, d'une démarche inductive. La démarche qualitative est privilégiée, tandis qu'une stratégie d'étude de cas enchâssé, articulée en trois sous-unités d'analyse au sein cas principal, le PACHM au Cameroun est privilégiée pour la collecte et l'analyse des données primaires. Considérant, l'approche retenue, les méthodes et techniques qualitatives (observations, notes de terrain et entrevues semi-directives) sont exploitées pour la collecte sur le terrain et l'analyse des données primaires, tandis que le logiciel d'analyse de données qualitatives Atlas ti V 1.18, en tant que CAQDAS, est exploité pour le traitement, l'analyse et l'interprétation des données collectées en vue de la production des résultats de la recherche, proposés en réponse à la question principale de recherche. Il résulte de cette méthodologie l'identification de cinq mécanismes de gestion de la qualité du projet et de six modalités minimales à privilégier en vue des influences positives sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation de projet. Ces mécanismes et modalités convergent avec les besoins, intérêts, attentes ou exigences des parties prenantes externes considérées, notamment les populations locales bénéficiaires des programmes socioéconomiques associés à la réalisation du PACHM. Au terme de la recherche, les mécanismes et modalités identifiés consistent par ordre d'importance croissante en :

- La caractérisation du management de projet, dont la modalité suggérée est la complétude de l'information et la clarté de la communication ;
- La qualisation des processus de management de projet, dont la modalité suggérée est qualité des processus ;

- L'implication des parties prenantes au management de projet, dont la modalité suggérée est l'implication dans la conception ;
- L'opérationnalisation du management de projet, dont les modalités suggérées sont les *hard* et *soft*, avec la priorité accordée au *hard* management de projet ;
- L'évaluation de la qualité du projet, dont la modalité suggérée est valeur ajoutée.

L'identification des mécanismes précédents et leurs modalités minimales à privilégier découle d'une analyse comparée des résultats de la recherche dans les trois sous-unités d'analyse, de la stratégie de recherche, à l'échelle de l'unité principale et l'extrapolation analytique de ceux-ci dans le champ du management de projet. De cet exercice découle la formulation de la théorie radar des mécanismes de la gestion de la qualité du projet à partir de laquelle sont proposés comme outils théoriques et pratiques deux modèles, respectivement le modèle radar de gestion de la qualité du projet et le modèle oignon, proposés dans le cadre du management de projet, aux questionnaires de projet confrontés au paradoxe projet, à la mentalité *output focused* et au syndrome de Techie, pour un déploiement de la gestion de la qualité du projet de la réalisation de projet d'infrastructure public. Il en résulte les apports à la fois théoriques et pratiques de la recherche en management de projet.

Rapporté au contexte d'accueil de la recherche, la République du Cameroun, les résultats de la recherche, soulignent les défaillances de la gouvernance de projet autant qu'ils suggèrent la gestion de la qualité du projet comme thématique centrale de cette dimension de la réalisation de projet. Il en découle les recommandations de cette thèse vis-à-vis de la gouvernance de la réalisation de projet d'infrastructure publique au Cameroun en vue de la satisfaction des parties prenantes externes, populations locales impactées par la réalisation desdits projets. Notamment :

- La révision du cadre légal et réglementaire en vue d'adapter les lois et règlements du Cameroun relatifs à l'indemnisation des victimes des travaux de réalisation des

projets d'infrastructure publique, aux réalités et besoins pertinents des populations locales, impactées ;

- Élaborer les programmes socioéconomiques sur la base des réalités et capacités socioculturelles des populations locales bénéficiaires ;
- Déployer une communication sincère avec les populations locales, quant-aux ressources, activités et objectifs des programmes socioéconomiques de manière à circonscrire les attentes des populations locales bénéficiaires de ces derniers ;
- Promouvoir la création de valeur ajoutée pour les populations locales impactées, à travers les actions de soft et hard management de projet dont la production livrables intangibles et tangibles découlant de la réalisation de projet d'infrastructure publique.

Au-delà des résultats de cette recherche et des recommandations pour le Cameroun ci-dessus associés, la nature exploratoire, la méthodologie mobilisée autant que la nature des résultats, alimentent les limites de la recherche. Au premier rang de ces limites, il convient de souligner la nature descriptive et partiellement explicative des résultats. Cette dernière appelle des approfondissements de nature explicative et prédictive. En second, considérant la méthodologie dont la posture, la démarche, l'approche et la stratégie, les résultats de la recherche sont présentés comme des suggestions de solution au problème de recherche et appellent une validation empirique pour rendre compte de leur pertinence, tandis qu'ils procèdent d'une généralisation analytique plutôt que statistique. De ce fait, la recherche débouche sur des résultats contextuels plutôt qu'universels. Il en résulte les théories intermédiaires, radar et oignon et la nécessité qu'elles soient éprouvées empiriquement pour éclairer leur valeur et statut vis-à-vis du corpus théorique de la discipline et du vade-mecum des gestionnaires de projet dans les organisations. Les limites précédentes, appellent un approfondissement de la recherche à partir de trois études susceptibles de la compléter pour mieux rendre compte de son objet sur la base des résultats obtenus sont proposées. Ces trois études devraient permettre d'éclairer les usages, finalités et développements possibles en management de projet des résultats de cette thèse, au-delà de ses interpellations premières.

Ce, alors que cette thèse, à partir de la recherche qui l'alimente, adresse le recentrage de la discipline management de projet, sur la quête de qualité comme principal rationnel, tandis que celle-ci est considérée comme le meilleur proxy de la satisfaction, ce alors qu'appliqué au management de projet la satisfaction fait directement références l'adéquation des réponses proposées par la réalisation du projet avec les attentes des parties prenantes considérées (ici les populations locales), autant qu'elle constitue l'objet premier de la qualité du projet, au faite des défis qui interpellent le management de projet dans les organisations au XXI^e siècle, dont, entre autres dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes projet, une prise en compte des exigences de développement durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165–183.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>
- Adrien, L. L. (2014). *Mesure de la satisfaction client: une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de Toulouse*.
<http://oatao.univ-toulouse.fr/>
- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). ScienceDirect What is project governance and what are its origins? *JPMA*, 32(8), 1321–1332.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.005>
- Aissa, H. Ben. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en sciences de gestion? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 Juin*.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*.
- Amirhossein, H., Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Saghatforoush, E. (2011a). Evaluating the Influences of Stakeholder. *International Construction Business & Management Symposium*.
- Amirhossein, H., Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Saghatforoush, E. (2011b). EVALUATING THE INFLUENCES OF STAKEHOLDER. *International Construction Business & Management Symposium*.
- Amirhossein Heravitorbati, Vaughan Coffey, Bambang Trigunarsyah, E. S. (2011). Evaluating the Influences of Stakeholder. *International Construction Business & Management Symposium*.
- Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S. a., & Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 127–147.
<https://doi.org/10.1108/17465260610663854>
- Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451–462.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.001>
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4–12.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.006>
- Asad, F., & Pinnington, A. H. (2014). ScienceDirect Exploring the value of project management : Linking Project Management Performance and Project Success. *JPMA*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Atkinson, R. (1999). *Project management : cost , time and quality , two best guesses and a phenomenon , its time to accept other success criteria*. 17(6), 337–342.

- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687–698. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>
- Aubin-auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2009). *Introduction à la recherche qualitative*. 19, 142–145.
- Aurégan, P., & Joffre, P. (2004). Faire face à la profusion des projets dans les organisations. *Management & Avenir*, 2, 97–117. <https://doi.org/10.3917/mav.002.0097>
- Ayerbe, C., & Missionier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l' étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37–62. https://www.researchgate.net/profile/Audrey-Missonier/publication/4874798_Validite_interne_et_validite_externes_de_l'etude_de_cas_principes_et_mise_en_oeuvre_pour_un_reforcement_mutuel/links/00b49526e8500bc23000000/Validite-interne-et-validite-externe-de
- Badewi, A. (2015). ScienceDirect The impact of project management (PM) and bene fi ts management (BM) practices on project success : Towards developing a project bene fi ts governance framework ☆. *JPMA*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Badewi, A., & Shehab, E. (2016). The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, 34(3), 412–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.002>
- Bartikowski, B. (1999). *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments*.
- Bastarache, Y. (1995). *Philosopher : pensée critique et argumentation*.
- Basu, R. (2014). ScienceDirect Managing quality in projects : An empirical study. *JPMA*, 32(1), 178–187. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.003>
- Baum-snow, N., & Kahn, M. E. (2000). *The effects of new public projects to expand urban rail transit*. 77, 241–263.
- Ben Mlouka, S., & Ouinniche, H. K. (2009). Du management des projets au management stratégique par projets : Les projets au service de la stratégie. *Management*, 11, 105–113.
- Bertézène, S. (2002). Etude de la non-qualité dans les hôpitaux français Les défauts de qualité et leurs conséquences économiques et financières sur l'organisation. *SAS*, 6(137–153), 18.
- Bérubé Julie ; Martin X. Noel. (2011). Petites entreprises de services et gestion de projet : à quoi tient le succès ? *Journal of Small Buisness and Entrepreneurship*, 24(4), 531–549.
- Bialès, C. (n.d.). *LA GESTION*. www.christian-biales.fr

- Boisvert, Y., & Ph, D. (n.d.). *Le management des risques éthiques Le risque éthique*.
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir*, n° 4(2), 59–69. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0059>
- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet* (1re éditti). Presses Universitaires de France-PUF.
- Brabham, D. C. (2009). *Planning Theory*. <https://doi.org/10.1177/1473095209104824>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). ScienceDirect What is a good project manager ? An Aristotelian perspective. *JPMA*, 33(2), 254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
- Bryde, D. J. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Realibility Management*, 20(2), 228–253. <https://doi.org/10.1108/02656710310456635>
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2002). *The relationship between total quality management and the focus of project management practices*. <https://doi.org/10.1108/09544780710720835>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Bubshait, A. A. (1994). Owner involvement in project quality. *International Journal of Project Management*, 12(2), 115–117. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90018-3](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90018-3)
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016a). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016b). ScienceDirect Project change stakeholder communication. *JPMA*, 34(8), 1579–1595. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>
- Champaud, J. (1966). L'Économie cacaoyère du Cameroun. *Cah Orstom Sér Sci Hum*, 3(3), 105–124.
- Chan, A. P. C., & Oppong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 736–756. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>
- Charité BETJOL. (2014). *La contribution des approches de Management de Projet à l'organisation du travail gouvernemental: le cas du Cameroun*. UQAC.
- Charreire, S., De, M., Huault, I., & Universités, P. (2001). *Cohérence épistémologique et recherche en management*.
- Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2017). *Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion Par : January*.
- Chih, Y. Y., & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352–362. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>

- Cicmil, S. (2000). Quality in project environments: a non- conventional agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, 554–570.
- Cicmil, S. (2004). *New Possibilities for Project Management Theory : A Critical Engagement*. 1–22.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Coninck, M. de B. ; P. De. (2007). *Le projet organisant et la dynamique des acteurs dans le projet d'aménagement: pour une pensée projet "par"le design*.
- Cooke-davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185–190. www.elsevier.com/locate/ijproman
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645–653. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>
- Crosby, P. B., Deming, W. E., Juran, J. M., & Suarez, J. G. (1992). *Three Experts on Quality Management : by*. 92.
- Cuppen, E., Bosch-Rekveltdt, M. G. C., Pikaar, E., & Mehos, D. C. (2015). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347–1359. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.003>
- D Anderson, S. (1992). Project quality and project managers. *International Journal of Project Management*, 10(3), 138–144. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(92\)90002-Q](https://doi.org/10.1016/0263-7863(92)90002-Q)
- Dalcher, D. (2012). *The nature of project management A reflection on The Anatomy of Major Projects by Morris and Hough*. 5(4), 643–660. <https://doi.org/10.1108/17538371211268960>
- Davis, K. (2014a). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- Davis, K. (2014b). ScienceDirect Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *JPMA*, 32(2), 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- Davis, K. (2016a). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480–493. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.009>
- Davis, K. (2016b). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480–493. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.009>
- Davis, K. (2017a). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604–617.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>

- Davis, K. (2017b). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4).
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>
- De Schepper, S., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210–1222.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.006>
- Dehbi, S., Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion. *Revue Economie, Gestion et Société*, 20, 1–16. <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537–1556.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011>
- Din, S., Abd-hamid, Z., & James, D. (2011). ISO 9000 certification and construction project performance : The Malaysian experience. *JPMA*, 29(8), 1044–1056.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.11.001>
- Dodson, M., Defavari, G., & Carvalho, V. De. (2015). Quality : the third element of earned value management. *Procedia - Procedia Computer Science*, 64, 932–939.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.610>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. E. E. (2017). *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts , Evidence , and Implications* Author (s) : Thomas Donaldson and Lee E . Preston Source : *The Academy of Management Review* , Vol . 20 , No . 1 (Jan . , 1995) , pp . 65-91 Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/258887> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR to access the linked references . Academy of Management is collaborating with JSTOR to digitize , preserve and extend access to *The THE STAKEHOLDER THEORY OF THE*. 20(1), 65–91.
- Drecq, V. (2019). *Pratiques de Management de Projet : 50 outils et techniques pour réussir vos projets* (DUNOD (Ed.); 3rd ed.).
- Drob, L. I. N., & Zichil, V. (2013). OVERVIEW REGARDING THE MAIN GUIDELINES , STANDARDS AND METHODOLOGIES USED IN PROJECT MANAGEMENT. 19(3), 26–31.
- DROB, & ZICHIL, V. (2013). OVERVIEW REGARDING THE MAIN GUIDELINES, STANDARDS AND METHODOLOGIES USED IN PROJECT MANAGEMENT. *Journal of Engineering Studies and Research*, 19(3), 26–31.
- DSCE. (2009). *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi : cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020*.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d' AEGIS*, 7(4), 47–58.
- Dumez, H. (2013). Qu'est - ce qu'un cas, et que peut - on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d' AEGIS*, 9(2), 13–26.

- Dumouchel, B., Albert, A., & Stogaitis, G. (2004). *Project Manager Competency Development Framework*). 1–26.
- Dvir, D., & Shenhar, A. (2007). Book Summary - The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. *Reinventing Project Management*, 5. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00327_2.x
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). ScienceDirect Advancing project stakeholder analysis by the concept ' shadows of the context ' ☆. *International Journal of Project Management*, 36(1), 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>
- Facal, J., & Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics. éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise. *Revue Française de Gestion*, 39(237), 117–132. <https://doi.org/10.3166/rfg.237.117-132>
- Fortin, M.-F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche* (Chenelière Éducation (Ed.); Michel Pou). Chenelière Éducation.
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Fillion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche* (M. Poulin (Ed.); Chenelière).
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (CHENELIERE).
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts-Und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.3763/jsfi.2010.0008>
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Créer et Comprendre*, 74, 77–89. <https://doi.org/10.3917/sim.083.0017>
- Geraldi, J. (2016). *The Projectification of Everything : August*.
- Geraldi, J. G., Kutsch, E., & Turner, N. (2011). Towards a conceptualisation of quality in information technology projects. *JPMA*, 29(5), 557–567. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.004>
- Gil, N., & Fu, Y. (2022). Megaproject Performance, Value Creation, and Value Distribution: An Organizational Governance Perspective. *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 224–251. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0029>
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76(4), 1–23. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0416>
- Gomes, J., & Romão, M. (2016). Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management. *Procedia Computer Science*, 100, 489–497. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.187>
- Gronroos C. (1982). *Strategic Management and Marketing in Service Sector*.
- Gruson-daniel, C. (2019). *Partie 2 - Introduction - Doctorat et construction d ' une posture de recherche*. <https://doi.org/10.21428/b4337539.bc2fbd51>

- Hällgren, M. (1996). *Groupthink in temporary organizations Related papers Groupthink in temporary organizations*. <https://doi.org/10.1108/17538371011014044>
- Heisler, S. I. (1990). *Quality assurance Project quality and the project manager*. 8(3), 133–137.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion: L'étude de cas. In *Revue Francaise de Gestion* (Vol. 253, Issue 8, pp. 251–266). Lavoisier. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Hong, N. (2009). *Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries : a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam*. 27, 1129–1140.
- Hosseini, A., Windimu, P., Klakegg, O. J., & Andersen, B. (2018). *Project Partnering in the Construction Industry : Theory vs . Practice*. 8(January).
- Huemann, M., & Silvius, G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066–1070. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.014>
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 48(3), 76–89.
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835–848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- IPMA. (2018). *IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World*.
- Ireland, L. R. (1992). *Customer satisfaction : the project manager ' s role*. 10(2).
- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
- Jean-Louis, L. M. (2007). *Les épistémologies constructivistes* (Presses Un). Que Sais-Je. <https://www.cairn.info/les-epistemologies-constructivistes--9782130561040.htm>
- Jean-Pierre Barlatier. (2018). Les études de cas. *Researchgate.Net*.
- Jean-Pierre Claveranne, J. M. L. et N. J. (1996). *La projectique : à la recherche du sens perdu* (Economica).
- Jiang, H., Lin, P., & Qiang, M. (2016). Public-Opinion Sentiment Analysis for Large Hydro Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(2), 1–12. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001039](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001039)
- Joe C.W Au, W. W. M. Y. (1999). Quality management for an infrastructure construction project in Hong Kong. *Logistic Information Management*, 12(4), 309–314.
- Jonny Klakegg, O. (2009). Pursuing relevance and sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 499–518. <https://doi.org/10.1108/17538370910991115>

- Jugdev, K., Thomas, J., & Delisle, C. L. (2001). Rethinking Project Management : Old Truths and New Insights. *International Project*, 7(1), 36–43.
- Kandelousi, N. S., Ooi, J., & Abdollahi, A. (2011). *Key Success Factors for Managing Projects*. 5(11), 1541–1545.
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *EMJ - Engineering Management Journal*, 14(4), 19–24. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415180>
- Kärnä, S., Junnonen, J., & Manninen, A. (2013). *Exploring project participants ' satisfaction in the infrastructure projects*. 3(4), 186–197.
- Katlane, S., & Mlouka, B. E. N. (n.d.). *Management des projets et management de la qualité totale : approches complémentaires ou confondues ?* 81–91.
- Klakegg, O. J. (2009). *Pursuing relevance and sustainability Improvement strategies for major public projects*. 2(4), 499–518. <https://doi.org/10.1108/17538370910991115>
- Klakegg, O. J., Williams, T., & Shiferaw, A. T. (2016). Taming the “trolls”: Major public projects in the making. *International Journal of Project Management*, 34(2), 282–296. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.008>
- Ladhari, R. (2005). La satisfaction du consommateur , ses déterminants et ses conséquences. *Revue de l'Université de Moncton*, 36(2), 171–201. <https://doi.org/10.7202/014503ar>
- Laforte, D. (1999). Gestion de projet et secteur public : le cas de l'Oregon. *Observatoire de l'administration Publique, ENAP*, 5(4), 10.
- Langlois, M.-P. (1995). Gestion De Projet Et Cout D'obtention De La Qualite: Vers Un Management Transversal Des Couts / Project Management And Cost Of Quality: Towards A Cross-Functional Management COST. *Hal*, 15. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00818592>
- Laszlo, G. P. (1999). Project management : a quality management approach Résumé. *The TQM Magazine*, 11(3), 1–8.
- Leplat, J., & Leplat, J. (2017). *De l ' étude de cas à l ' analyse de l ' activité*. 0–33.
- Levin, G. (2014). Project Quality Management: Why, What and How, Second Edition. In *Project Management Journal* (Vol. 45, Issue 5). <https://doi.org/10.1002/pmj.21451>
- Llosa, S. (1997). L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse. *Decision Marketing*, 10, 81–88.
- Malach-pines, A., & Dvir, D. (2008). *Project manager-project (PM-P) fit and project success*. <https://doi.org/10.1108/01443570910938998>
- Mallak, L. A., Patzak, G. R., & Kurstedt, J. H. A. (1991). SATISFYING STAKEHOLDERS FOR SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT. *The 13th Annual Conference on Computers and Industrial Engineering*, 21, 429–433.
- Masters, B., & Gregory V. Frazier. (2007). Project Quality Activities and Goal Setting in Project Performance Assessment. *The Quality Management Journal*, 14(3), 25. www.asq.org

- Mats, F., & Hall, P. (2017). A Projectified Public Administration How Projects in Swedish Local Governments Become Instruments for Political and Managerial Concerns. *Statsvetenskaplig Tidskrift · Årgång*, 119(1), 13.
- Maurand-Valet, A. (2011). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? *Management & Avenir*, n° 43(3), 289–302. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0289>
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-davies, T., & Hodgson, D. (2006). *PROJECT From projectification to programmification*. 24, 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.014>
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.014>
- Mazouz, B. (2017). Introduction à la gestion de projets en contexte public. *Gestion de Projets En Contexte Public*, 5–30. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1mf6zbv.6>
- Mazur, L. (2005). Quality infrastructure improvement : using QFD to manage project ... *International Journal for Quality & Reliability Management*, 22(1), 10–16. <https://doi.org/10.11108/02656710510572959>
- Mbengue et Isabelle Vandangeon-Derumez, A. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en Management Stratégique. *AIMS*, 1–22.
- McElroy, W. (1996). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, 14(6), 325–329. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00060-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00060-7)
- McGahan, A. M. (2021). Integrating Insights From the Resource-Based View of the Firm Into the New Stakeholder Theory. *Journal of Management*, 47(7), 1734–1756. <https://doi.org/10.1177/0149206320987282>
- Mercier, S. (2001). *L ' apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*.
- Midler, C. (2008). *Projectification of the Firm : the Renault Case*. 11(4), 363–375.
- Mikkelsen, H. (1990). Quality assurance Quality of project work and project management. *International Journal of Project Management*, 8, 138–143. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90014-3](https://doi.org/10.1016/0263-7863(90)90014-3)
- MINEPAT. (2019). *Mise en oeuvre des grands projets au Cameroun : principales avancées*.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Miryam Barad, T. R. (2000). Contribution of quality management tools and practices to project management performance Résumé. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 571–583.
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1108–1122.

- Osei-kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). ScienceDirect Review of studies on the Critical Success Factors for Public – Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *JPMA*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12. <https://doi.org/10.1108/02640470210447801>
- Paul O. Gaddis. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*. permissions@hbsp.harvard.edu
- Pautasso, M. (2014). Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature. *Kinesithérapie*, 14(149), 30–34. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2014.01.008>
- Pigeron-Piroth, I. (2009). *Le secteur public* (Economie e, Vol. 7, p. 34). <https://doi.org/978-2-87988-0097-6>
- Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1996). How to fail in project Management (Without Really Trying). *Business Horizons*, 800, 45–53.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical Factors In Successful Project Implementation. In *Engineering Management, IEEE Transactions: Vol. EM-34* (pp. 167–190). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/9780470172353.ch20>
- PMI. (2017). *Guide Du Corpus Des Connaissances En Management De Projet* (PMI 2017 (Ed.); sixième éd). PMI. www.pmi.org
- Polkovnikov, A. V., & Ilina, O. N. (2014). The Reality of Project Management Practice in Russia: Study Results. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 805–810. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.090>
- Pollack, J. (2009). Multimethodology in series and parallel: Strategic planning using hard and soft or. *Journal of the Operational Research Society*, 60(2), 156–167. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602538>
- Pollack, Julien. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266–274. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>
- Pollack, Julien, & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.011>
- Preston L.E, D. T. (1995). The stakeholders theory of corporation: Concept, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Prof. John M. Bryson. (2003). What To Do When Stakeholders Maatter A Guide to

- Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Academy of Management Journal*, 15(3), 281–292. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Project Management Institute. (2013). Project Management Body of Knowledge: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. In *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/pmj.20125>
- ram, R. S. (2017). A Hybrid (Soft and Hard) Systems Approach to Project Management. *International Journal of Industrial Engineering*, 4(6), 1–16. <https://doi.org/10.14445/23499362/ijie-v4i6p101>
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality : Alternatives and Implications Author (s): Carol A . Reeves and David A . Bednar Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/258934> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419–445. <https://doi.org/13-09-2017 00:48 UTC>
- Rose, K. (2005). *Project Quality Management: Why, What And How*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-096704-2.50020-X>
- Roy, M., Ph, D., Prévost, P., & Ph, D. (2013). *et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion*. 32(2), 129–151.
- Roy, N., Ph, D., Garon, R., & Ph, D. (2013). *Étude Comparative Des Logiciels D ' Aide À L ' Analyse De Données Qualitatives : De L ' Approche Automatique À L ' Approche Manuelle*. 32(1), 154–180.
- Sahney, S. ;, Banwet, D. K. ;, & Karunes. (2004). A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective. In *International Journal of Productivity and Performance Management* (Vol. 53, Issue 2).
- Salajeghe, S., Sayadi, S., & Mirkamali, K. S. (2014). *The Relationship between Competencies of Project Managers and Effectiveness in Project Management : A Competency Model*. 2(4), 4159–4167.
- Saubesty-Vallier, C. (2006). Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage de données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet. In AIMS (Ed.), *XVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy* (pp. 1–25). AIMS. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2252-quels-apports-du-codage-des-donnees-qualitatives/download>
- Sauer, C., & Reich, B. H. (2009). Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications. *International Journal of Project Management*, 27(2), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.003>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (P. Education (Ed.); fifth edit). Pearson Education. www.pearsoned.co.uk/saunders
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Shaaria, R., Abdullah, M. N., Asmonib, M., Lokmana, M. A. A., Hamida, H. A., &

- Mohammedbces, A. H. (2015). Practices for project quality management systems (PQMS) in construction project. *Jurnal Teknologi*, 26, 69–76. <https://doi.org/10.11113/jt.v77.6862>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping dimensions of projects success. In *Project Management Journal* (Vol. 28, Issue 2, pp. 5–13). <https://doi.org/Article>
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96. <https://doi.org/10.1362/204440814x13948909253866>
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Sydow, J., & Braun, T. (2018). ScienceDirect Projects as temporary organizations : An agenda for further theorizing the interorganizational dimension ☆. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.012>
- Teo, M. M., & Loosemore, M. (2017). ScienceDirect Understanding community protest from a project management perspective : A relationship-based approach. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1444–1458. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.004>
- Teo, M. M. M., & Loosemore, M. (2014). The role of core protest group members in sustaining protest against controversial construction and engineering projects. *Habitat International*, 44, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.04.005>
- Trudel, L., Ph, D., Simard, C., Vonarx, N., & Ph, D. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ?* 38–45.
- Turner, J. R. (2009). The handbook of Project Based Management. In *Handbook of ProjectBased Management*.
- Turner, J. R., & Mu, R. (2003). *On the nature of the project as a temporary organization*. 21, 1–8.
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87–99. <https://doi.org/10.1002/pmj.21289>
- Tyssen, A. K., Systems, B. S., & Main, F. (2013). *Leadership in Temporary Organizations : A Review of Leadership Theories and a Research Agenda*. 44(6), 52–67. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Ullah, S., & Tamaki, J. (2011). Analysis of Kano-Model-Based Customer Needs for Product Development. *Systems Engineering*, 14(2), 305–326. <https://doi.org/10.1002/sys>
- Usher, G. S., & Whitty, S. J. (2017). Project management yinyang: Coupling project success and client satisfaction. *Project Management Research and Practice*, 4(0), 5523. <https://doi.org/10.5130/pmrp.v4i0.5523>

- Valérie Nkue et Donatien Njomo. (2009). Analyse du système énergétique camerounais dans une perspective de développement soutenable. *Revue de l'Energie*, 588, 24.
- Vartiak, L. (2015). Achieving Excellence in Projects. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 292–299. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00855-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00855-2)
- Verweij, S. (2015). Producing satisfactory outcomes in the implementation phase of PPP infrastructure projects: A fuzzy set qualitative comparative analysis of 27 road constructions in the Netherlands. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1877–1887. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.006>
- Vial, S. (2014). De la spécificité du projet en design : une démonstration. *Communication et Organisation*, 46(Design et projet), 1–12. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4699>
- Westerveld, E. (2003a). The Project Excellence Model??: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411–418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Westerveld, E. (2003b). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411–418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Wideman, R. M. (2003). Modeling Project Management. *AEW Services*.
- Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1836–1850. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.009>
- Winch, G. M. A. U. ; A. E. (1998). Towards total project quality: a gap analysis approach. *Construction Management and Economics*, 16(193–207), 14.
- Winter, M., Smith, C., Cooke-Davies, T., & Cicmil, S. (2006). The importance of “process” in Rethinking Project Management: The story of a UK Government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 650–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.008>
- Wojciech Macek. (2010). Methodologies of Project Management. *WSPÓŁCZESNA EKONOMIA*, 16(4), 267–281.
- Xiong, W., Zhao, X., Yuan, J., & Luo, S. (2017). Ex Post Risk Management in Public-Private Partnership Infrastructure Projects. *Project Management Journal*, 48(July), 76–89. <https://doi.org/10.1177/875697281704800305>
- Yaseen, A. M., & A F El-Marshly. (1989). Project quality-control management : a conceptual framework. *Project Management*, 7(2), 84–90.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of Marketing*, 3.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Yin, R. K. (2009). *case study research, Design and Methods* (4th ed.). SAGE Publications Inc.

- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research From start to Finish* (T. G. Press (Ed.); The Guilfo).
- Zidane, Y. J. T., Johansen, A., Ekambaram, A., & Hald, L. C. (2015). When Stakeholders Shape Successes or Bring Failures - A Case Study of an Algerian Megaproject. *Procedia Computer Science*, 64(1877), 844–851.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.637>
- Zulu, S., & Brown, A. (2004). *Quality of the Project Management Process : an Integrated Approach*. 2(September), 1–3.
- Zwahlen, R., & Kaciél, M. (2010). *Projet Hydroélectrique de Memve ' ele : Etude d ' Impact Environnemental et Social Rapport Final EIES*.

CERTIFICATION ÉTHIQUE

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 2019-14.

ANNEXE 1 Autorisation de recherche CAPM-PACHM

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

MINISTRE DE L'EAU ET DE L'ENERGIE
MINISTRY OF WATER RESOURCES AND ENERGY

CELLULE D'APPUI A LA MAITRISE D'OUVRAGE DU PROJET HYDROELECTRIQUE DE MEMVE'ELE
UNITE OPERATIONNELLE- DIRECTION DE PROJET

Yaoundé, le 25 FEV. 2019.

N° 2012/000119/CAPM/UD/DIR/PROJ/1
VIR01 - Demande du 07 Janvier 2019

LE DIRECTEUR
A
Monsieur MEZIMES SOBOTH Ghislain Christian
Doctorant, Université du Québec à Chicoutimi
(UQAC), 951 Rue Saint-Paul, Chicoutimi-Québec
Canada, G7J3B6, Tél. : 418 490 0034
-Québec/CANADA-

Stamp: Ministère de l'Énergie, de l'Eau et de l'Énergie, Direction d'Appui à la Maîtrise de l'Œuvre du Projet Hydroélectrique de Memve'ele, Unité Opérationnelle - Direction de Projet, Yaoundé, Cameroun. Courte signature.

Objet : Autorisation de recherche

Monsieur,

Faisant suite à votre demande ayant trait à la collecte de données au sein de l'Unité Opérationnelle du Projet Memve'ele, et auprès de divers acteurs en vue de la finalisation de vos études doctorales, sur le thème : « *Etude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet* »,

J'ai l'honneur de vous informer que je marque mon accord pour la mise en œuvre de cette activité de recherche auprès de ma structure.

En vous remerciant du grand intérêt que vous portez à l'Aménagement Hydroélectrique de Memve'ele, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Copie :
- M/BA'ANA
- RH
- Archives/Chronos

Signature: Bissoukou Bissoukou

Unité opérationnelle – Direction de Projet

BP : 6663 Yaoundé Tél. : +(237) 222 20 64 68 / Fax : +(237) 222 20 64 90
Site web: www.projetmemveele.org / Email projet_memveele@yahoo.fr
Notre contribution additionnelle à l'offre énergétique du Cameroun

ANNEXE 2 Formulation de consentement participant

Page 6 sur 7

10. CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

*Dans le cadre du projet intitulé **Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique par la gestion de la qualité du projet**, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.*

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Je souhaite obtenir pour validation, amendement ou enrichissement, une copie du verbatim produit à la suite de mon entrevue avec le chercheur.

Non

Oui voici mes coordonnées (adresse postale ou courriel) :

Le chercheur considérant mon consentement ci-après matérialisé par mon nom et ma signature, s'est engagé par la même forme, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à me remettre une copie signée comme preuve à ses engagements.

Nom et signature du participant

Date

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

ANNEXE 3 Guide de conduite des entrevues

GUIDE D'ENTREVUE

(Projet Memve'ele Gestionnaires du PGES)

Thème :
Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure
publique par la gestion de la qualité du projet

Programme de Doctorat en management de projets

Par :
Ghislain Christian MEZIMES SOBOTH,
Étudiant à l'Université du Québec à Chicoutimi

Durée : 1h30

1.3.1 Votre appréciation de ces relations

Faite nous part de vos :

- o Regrets, satisfaction à ce propos
- o Nous souhaitons savoirs les causes et motifs respectifs de vos regrets, satisfactions s'ils s'en trouvent.

1.3.2 Vos suggestions éventuelles vis-à-vis de l'amélioration de ces relations.

- o Cibles, objectifs et résultats

1.3.3 Au stade actuel de la réalisation du projet parlez nous des vos relations avec les populations bénéficiaires du PGES et des possibilités d'amélioration de ces relations.

- o Votre appréciation desdites relations ;
- o Pistes d'améliorations de ces relations ;
- o Objectifs, Activités, Résultats, But.

II. NATURE DES ACTIVITÉS ET PARTICIPATION : 25mn

Objectif :

Recueillir vos avis, commentaires et suggestions sur la nature des activités déployées dans le cadre de la mise en œuvre du PGES.

Ouverture :

2.1 Parlez nous des activités mobilisées par l'équipe de gestion du PGES pour la mise en œuvre au bénéfice des populations des communautés ciblées des programmes PGES/PASEM dans le cadre de la réalisation du projet Memve'ele.

- o Objectifs ;
- o Nature des activités ;
- o Organisations : catégories suivant les finalités ;
- o Ressources mobilisées ;
- o Cibles et Résultats.

2.2 Des détails sur votre implication et participation s'il y'a lieu aux différentes activités organisées dans le cadre de la mise en œuvre du PGES.

- o Niveau d'implication et de participation ;
- o Nature de l'implication et de la participation ;
- o Objectifs et Résultats de votre implication et participation ;
- o Les activités marquantes de votre implication et participation ;
- o Les raisons pour lesquelles ces activités vous ont marqué ;
- o Les leçons de votre implication et participation aux activités

Relance

2.3 Votre regard critique sur les activités déployées pour la mise en œuvre du PGES au bénéfice des populations dans les communautés ciblées.

- o La nature et la finalité de ces activités ;

seul compte vos avis, suggestions et commentaires sur les thèmes évoqués. Il pourra arriver qu'au cours de l'entrevue nous vous interrompions pour solliciter davantage de détails, voir reprendre vos propos afin que vous soyez plus précis de manière à en faciliter la compréhension. Vous êtes considéré comme partie prenante interne, gestionnaire du PGES dans le cadre de la réalisation du projet Memve'ele. Ne souhaitant perdre aucun détail de cette entrevue, nous réalisons un enregistrement audio de l'entrevue afin de procéder à la suite à une retranscription sous anonymat. Le verbatim issu de cette démarche sera exploité pour l'analyse de données dans le cadre exclusif de cette recherche. Vous voudriez bien commencer par renseigner la fiche d'identification qui vous a été remise. Cette fiche sera exploitée pour dresser votre profil individuel et servira à comparer les profils des personnes reçues en entrevues afin d'identifier toutes disparités éventuelles dans les résultats.

Avez-vous des questions ?

Merci.

ANNEXE 4 Guide d'observation terrain

GUIDE D'OBSERVATION TERRAIN

Thème :
Étude exploratoire de la satisfaction des parties prenantes d'un projet d'infrastructure publique
par la gestion de la qualité du projet

Programme de Doctorat en Management de Projets

Par

Ghislain Christian MEZIMES SOBOTH
Etudiant à l'Université du Québec à Chicoutimi

N°	Natures de l'observation	Descriptions sommaires	Moyens de captures	Lieux	Dates

ANNEXE 5 Synthèse des notes de terrain de la recherche

Lieux de formulation	Préoccupations identifiées	Synthèses des notes de terrain
Bureau CAPM à YAOUNDÉ	Agacement et absence de maîtrise du déploiement des actions	<ul style="list-style-type: none"> - Agacement des responsables participants de la CAPM face aux engagements non tenus du gouvernement de la République du Cameroun vis-à-vis du financement des activités du PGES à DJOP (indemnisation des populations pour le site du poste de transformation de DJOP et l'emprise de la section de la ligne d'évacuation et transport d'énergie traversant DJOP), dans le cadre des fonds de contreparties relevant de l'apport du gouvernement au financement du PACHM par la partie nationale
Village DJOP	Nuisances pour les populations	<ul style="list-style-type: none"> - Mécontentement des populations de DJOP de la gestion de la CAPM de la construction des installations du poste de transformation de DJOP. - Risques quotidiens d'accidents courus par les populations de DJOP lorsqu'elles accèdent au site de la nouvelle zone agroforestière en raison de l'absence d'un dispositif permettant une traversée sécuritaire de la tranchée de sécurité, aménagée entre ce site où les populations ont délocalisé leurs nouvelles exploitations agricoles et les installations du poste de transformation et de distribution d'énergie de DJOP. - Respect par EDC de ses engagements envers les populations d'une part, non-respect, duperie et mépris du gestionnaire de la CAPM vis-à-vis des préoccupations des populations de DJOP d'autre part. - Embrigadement de la maison d'une famille entre deux lignes de haute tension. - Absence de réalisation du PGES à DJOP.
Bureau CAPM à YAOUNDÉ	Agacement et absence de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> - Agacement des responsables participants de la CAPM/PASEM face aux engagements non tenus du gouvernement de la République du Cameroun vis-à-vis du financement des activités du PGES à MA'AN (indemnisation des populations pour la route asphaltée et la section de la

	déploiement des actions	des	ligne d'évacuation et transport d'énergie traversant MA'AN), dans le cadre des fonds de contreparties relevant de l'apport du gouvernement au financement du PACHM par la partie nationale.
Centre-ville MA'AN	Ressentiment des populations bénéficiaires des programmes PGES/PASEM	des	<p>- Critique de la non-indemnisation des populations pour la construction de la ligne de transport d'énergie électrique et la route asphaltée ;</p> <p>- Marginalisation des populations de MA'AN par le déploiement de la CAPM/PASEM dont le siège et les bureaux se sont installés à YAOUNDÉ, sans aucune représentation locale, de fait loin des réalités au quotidien des populations de MA'AN ;</p> <p>- Déficit de communication et un flou dans la communication de la CAPM/PASEM avec les populations de MA'AN ;</p> <p>- Absence de lisibilité et de visibilité de la part des populations locales des activités des PGES et PASEM à MA'AN.</p>
Bureau CAPM à YAOUNDÉ	Agacement absence maîtrise déploiement des actions	et de	<p>- Agacement des responsables participants de la CAPM/PASEM face aux engagements non tenus du gouvernement de la République du Cameroun vis-à-vis du financement des activités du PGES à MA'AN (indemnisation des populations pour la route asphaltée et la section de la ligne d'évacuation et transport d'énergie traversant MA'AN), dans le cadre des fonds de contreparties relevant de l'apport du gouvernement au financement du PACHM par la partie nationale.</p>
NYABIZAN	Amertume des populations NYABIZAN	des de	<p>- Déception des populations de NYABIZAN des résultats du déploiement dans leur localité des PGES et PASEM, dans le cadre de la réalisation du PACHM ;</p> <p>- Amertume des populations de NYABIZAN en raison de la gestion des indemnités, perçues pour le PGES lié à la construction du barrage et non perçues pour les PGES respectifs de la construction de la ligne de transport et de la route asphaltée.</p>

Source : Nos travaux

ANNEXE 6 Principales attentes et exigences des populations de DJOP

N°	Natures des attentes et exigences clairement exprimées par les populations locales	Implémentation par le management de projet	
		Oui	Non
1	Respecter la réglementation en matière d'indemnisation des populations de DJOP (indemniser avant le démarrage des travaux) et Indemniser toutes les victimes des réalisations du PACHM à DJOP	/	✓
2	Organiser la communication avec les populations de DJOP	/	✓
3	Impliquer les populations de DJOP dans l'organisation de la communication du management de projet	/	✓
4	Mettre en œuvre un accompagnement socioéconomique des populations de DJOP	/	✓
5	Prise en compte et suite favorable aux différentes doléances des populations de DJOP	/	✓
6	Respecter le cahier de charges des populations de DJOP dans le cadre de la production des livrables du projet	/	✓
7	Recruter le personnel autochtone dans les chantiers du projet à DJOP	/	✓
8	Réaliser au bénéfice des populations de DJOP des infrastructures socioéconomiques concrètes pérennes (forages, case villageoise, école etc...)	/	✓
9	Distribuer gratuitement aux populations de DJOP l'énergie électrique en compensation des pertes consenties pour la réalisation du projet	/	✓
10	Atténuer les risques engendrés par les impacts négatifs du PTDEED sur les conditions de vie des populations DJOP	/	✓

Source : Nos travaux

ANNEXE 7 Forage réalisé à DJOP par le prestataire indien ANGELIGUE



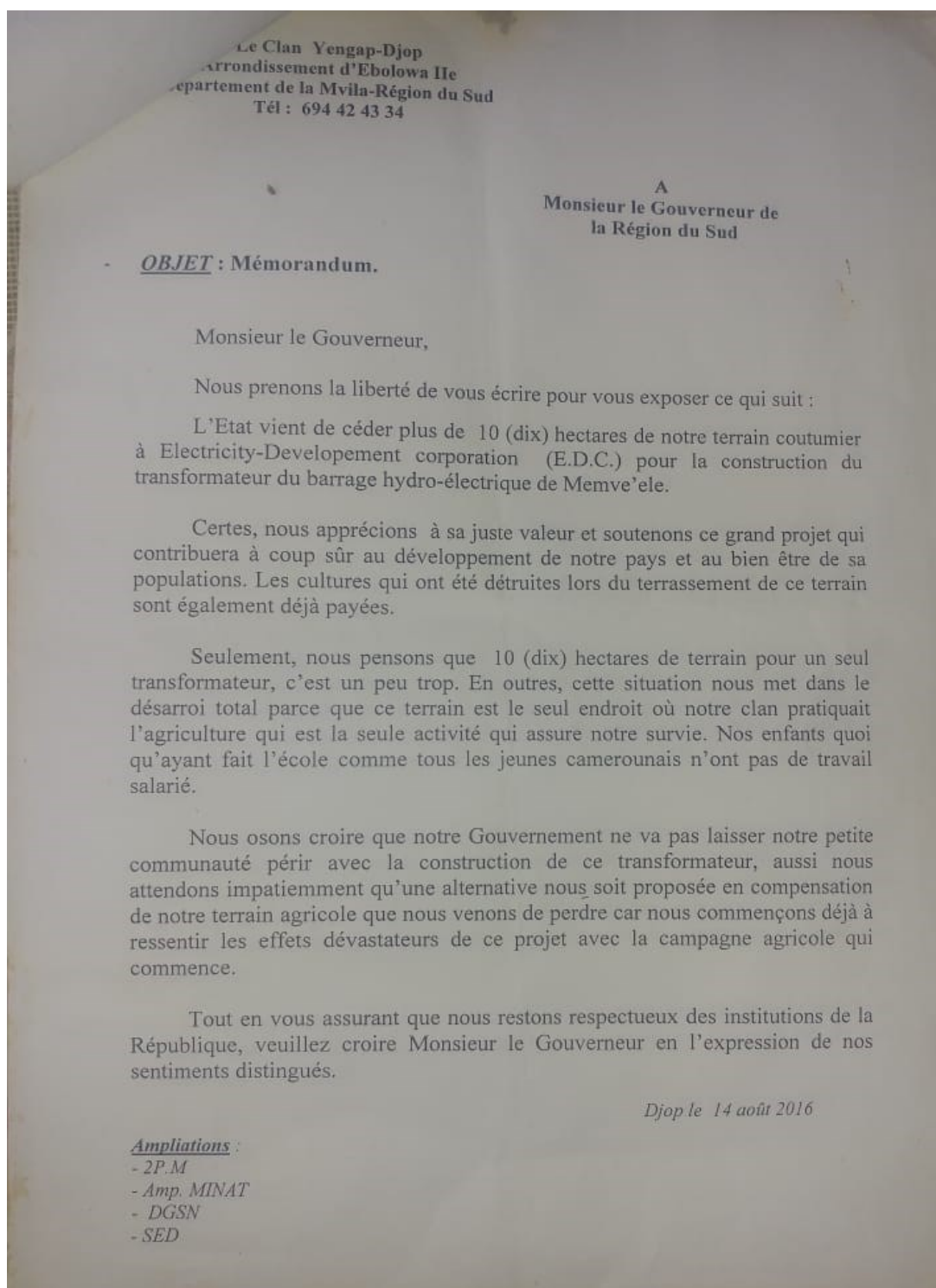
Source : Nos travaux

ANNEXE 8 Habitation piégée entre deux lignes de haute tension à DJOP



Source : Nos travaux

ANNEXE 9 Mémorandum du clan YENGAP DJOP au gouverneur du Sud



Source : Représentant des populations locales

ANNEXE 10 Accusé de réception du mémorandum du clan YENGAPJOP

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

SOUTH REGION

GOVERNOR'S OFFICE

GENERAL SECRETARIAT

POLICE AND ADMINISTRATIVE
ORGANISATION DEPARTMENT

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

SOUTH REGION

GOVERNOR'S OFFICE

GENERAL SECRETARIAT

POLICE AND ADMINISTRATIVE
ORGANISATION DEPARTMENT

REPUBLIC DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

REGION DU SUD

SERVICES DU GOUVERNEUR

SECRETARIAT GENERAL

DIVISION DE LA POLICE ET DE
L'ORGANISATION ADMINISTRATIVES

N° 270 L/L/SG/DPOA/CE2

Ebolowa, le 05 JUL 2016

**LE GOUVERNEUR
DE LA REGION DU SUD**

-EBOLOWA-

A
MONSIEUR NGO'O BEKOUNGOU
ROGER ET CONSORTS DU CLAN YENGAPJOP
DE L'ARRONDISSEMENT D'EBOLOWA II

-EBOLOWA-

Objet : Mémorandum.

J'ai reçu la correspondance datée du 21 juin 2016 que vous m'avez adressée relativement à l'objet repris à la marge ;


Y faisant suite ;

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir vous référer à Monsieur le Préfet du Département de la Mvila, compétent en la matière.

LE GOUVERNEUR

POUR LE GOUVERNEUR
ET PAR DELEGATION
SECRETARE GENERAL

Le Gouverneur
Administrateur Civil



Source : Représentant des populations locales

ANNEXE 11 Tranchée entravant l'accès des populations locales aux plantations



Source : Nos travaux

ANNEXE 12 Domicile en chantier du principal pourvoyeur du site du PTDEED



Source : Nos travaux

ANNEXE 13 Analyses et interprétations des données à DJOP

L'exploration des données de la recherche pour la sous-unité d'analyse DJOP procède de la quête de réponses à des questions précises en rapport avec les propositions de recherche. Dès lors, il s'agit d'explorer à partir des données collectées l'implémentation des différentes propositions de recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP, dont en premier, l'implication des parties prenantes au management de projet. Les parties prenantes sont-elles impliquées par les responsables de la CAPM au management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP ? Si oui, comment, et si non, pour quelles raisons ?

- Implication des parties prenantes au management de projet (IMP) à DJOP

L'exploitation du logiciel Atlas V 1.18 pour l'analyse de l'implication des parties prenantes au management de projet en tant que processus de gestion de la qualité du projet, sur la base du plan de codage préétabli, met en lumière trois modalités dans la sous-unité d'analyse DJOP. Respectivement l'implication dans la conception (ICO), la non-implication dans la planification (NIP) et la non-implication dans l'exécution (NIE).

o Implication dans la conception de projet (ICO) à DJOP

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, l'ICO va se traduire par la prise de contact avec les populations de DJOP et la mobilisation des ressources sociopolitiques et administratives locales pour la sensibilisation des populations en vue de leur adhésion à l'accueil de la réalisation des composantes du PACHM dans la localité : « C'est les élites du village qui ont descendu pour nous contacter et nous expliquer. Après, le sous-préfet aussi est descendu pour nous expliquer que le projet va, viendra, on va prendre notre portion de terrain derrière » (Ed3, P7 :1). Le premier contact avec les populations de DJOP remonterait à la même année, sinon un an après le lancement officiel des travaux de construction du barrage hydroélectrique de MEMVE'ELE sur le site de NYABIZAN : « Oui, sept ans nettement avant la mort de mon vieux, parce que mon vieux est décédé en avril 2014. Effectivement, ça devrait être en 2012, 2013 » (Ed1, P5 : 46). « En principe, ils nous avaient

annoncé que le projet, la commission devait être composée d'abord du président qui était l'ex-préfet, le président de cette commission de la ville d'EBOLOWA, l'ex-préfet qui est déjà en retraite et parmi le Ec1 même le Ec1, et autres et autres, et beaucoup d'ingénieurs dans le cadre et nous leur avons dit » (Ed1, P5 : 9) ; « C'était une rencontre officielle, ça veut dire à la chefferie. C'est comme ça qu'on a cédé une portion de terrain » (Ed6, P10 :4).

« Au premier moment, ils sont arrivés chez nous très bien, ça veut dire les dirigeants, les hauts dirigeants du projet. Ça veut dire le Ec1 était parmi eux. On s'est rencontré à la chefferie de DJOP, où ils sollicitaient un site pour ce centre de transformation (Ed6, P10 :1). Il y'avait les Blancs, Chinois, les Noirs, ça veut dire plus de 40 personnes, une délégation de plus de 40 personnes, y compris même le sous-préfet, le préfet (Ed6, P10 : 5), voilà! Donc, à la fin de la réunion qui a été présidée par le délégué de gouvernement d'EBOLOWA, le préfet d'EBOLOWA qui était aussi là et les populations de DJOP (Ec6, P4 : 3) ». « Ils ont émis le vœu de vouloir implanter ce projet ici dans notre village, ce qui a été bien accueilli, humm, à mon avis ce qui a été bien accueilli » (Ed2-1, P6 : 4). « Bon, sur quoi on ne peut jamais faire le bras de fer avec le gouvernement parce que c'était d'abord là, le, parce que quand le chef du village a déjà pris la décision, on a été convié sur quoi, on nous a offert un bœuf qui a été partagé » (Ed4, P8 : 2).

Au terme de l'analyse du processus IMP dans la sous-unité d'analyse DJOP sur la base des données primaires collectées, l'implication dans la conception de projet (ICO) des parties prenantes au management de projet conduit par les responsables de la CAPM est effective. Cette implication dans la conception de projet (ICO) se traduit notamment par :

- La prise de contact avec les populations;
- La planification formelle par le management de projet des consultations des populations;
- La mobilisation des ressources sociopolitiques et administratives locales pour la sensibilisation des populations;
- L'organisation par les responsables de la CAPM des consultations des populations;
- La tenue de rencontres officielles avec les populations dans des lieux publics et présence de plusieurs parties prenantes;

- Le recueil par le management de projet, à l'occasion des consultations, du cahier de charges des populations locales (des besoins, doléances, attentes et exigences).

Considérant les données collectées, la non-implication dans la planification de projet (NIP) constitue, outre l'implication dans la conception (ICO), une modalité du processus d'implication des parties prenantes au management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP, d'où l'intérêt d'en cerner les expressions.

- **Non-implication dans la planification de projet (NIP) à DJOP**

L'analyse des données relatives à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP met en lumière la non-implication dans la planification de projet (NIP) des populations de DJOP, parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM dans leur localité. Au regard du cadre conceptuel de la recherche, la NIP traduit, pour la présente recherche, la non-qualité du processus IMP dans la gestion de la qualité du projet. Dans la sous-unité d'analyse DJOP, la non-implication dans la planification de projet (NIP) par le management de projet conduit par les responsables de la CAPM se traduit essentiellement par la rupture de la communication du management de projet avec les populations locales après l'acquisition du site de construction PTDEED, comportement qui est décrié par les populations de DJOP : « Ils n'ont même pas voulu nous écouter. Dès qu'ils ont gagné le terrain, ils ont commencé leurs travaux et puis après ça, il n'y avait plus de contact, personne ne nous abordait, personne » (Ed6, P10 :27). La NIP dans la sous-unité d'analyse DJOP se résume donc à la rupture de la communication du management de projet avec les populations locales une fois le site de construction PTDEED acquis par ce dernier. À la suite de l'ICO et de la NIP, la non-implication dans l'exécution de projet (NIE) constitue la troisième et dernière modalité de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP, dont il importe de cerner l'expression dans le cadre de gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes.

- **Non-implication dans l'exécution de projet (NIE) à DJOP**

La non-implication dans l'exécution de projet (NIE) des populations de DJOP, parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM, émerge de l'analyse des données relatives à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP. Expression de la non-qualité de la gestion de la qualité du projet par le management de projet conduit par les responsables de la CAPM à DJOP, la non-implication dans l'exécution de projet (NIE) des populations de DJOP est clairement soulignée par ces dernières : « Jusqu'aux manœuvres, personne n'a été recruté (Ed6, P10 : 23); Rien, même le recrutement des villageois (Ed6, P10 : 31) ». Aucun individu autochtone de DJOP n'a été recruté et impliqué dans l'exécution des chantiers du PACHM dans la sous-unité d'analyse DJOP, ni comme employé ou prestataire de service pour la construction du PTDEED ou l'ouverture de la SLETEED qui traverse le territoire de cette localité.

De l'analyse de la mobilisation des différentes modalités de l'IMP avec le logiciel Atlas ti V 1.18 sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité DJOP (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées. De cet exercice, résultent les fréquences respectives des différentes modalités de l'IMP mobilisées dans la sous-unité d'analyse DJOP par le management de projet appliqué à la réalisation du PACHM, présentées au tableau 1 ci-après.

Tableau 1 : Analyse des modalités IMP à DJOP

Processus et code	Codes modalités	Modalités associées	Fréquences au sein des IMP	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Implication dans le management de projet IMP	ICO	Implication dans la conception de projet	12/15	12/285	1
	NIE	Implication dans l'exécution de projet	2/15	2/285	2
	NIP	Implication dans la planification de projet	1/15	1/285	3

Source : Nos travaux

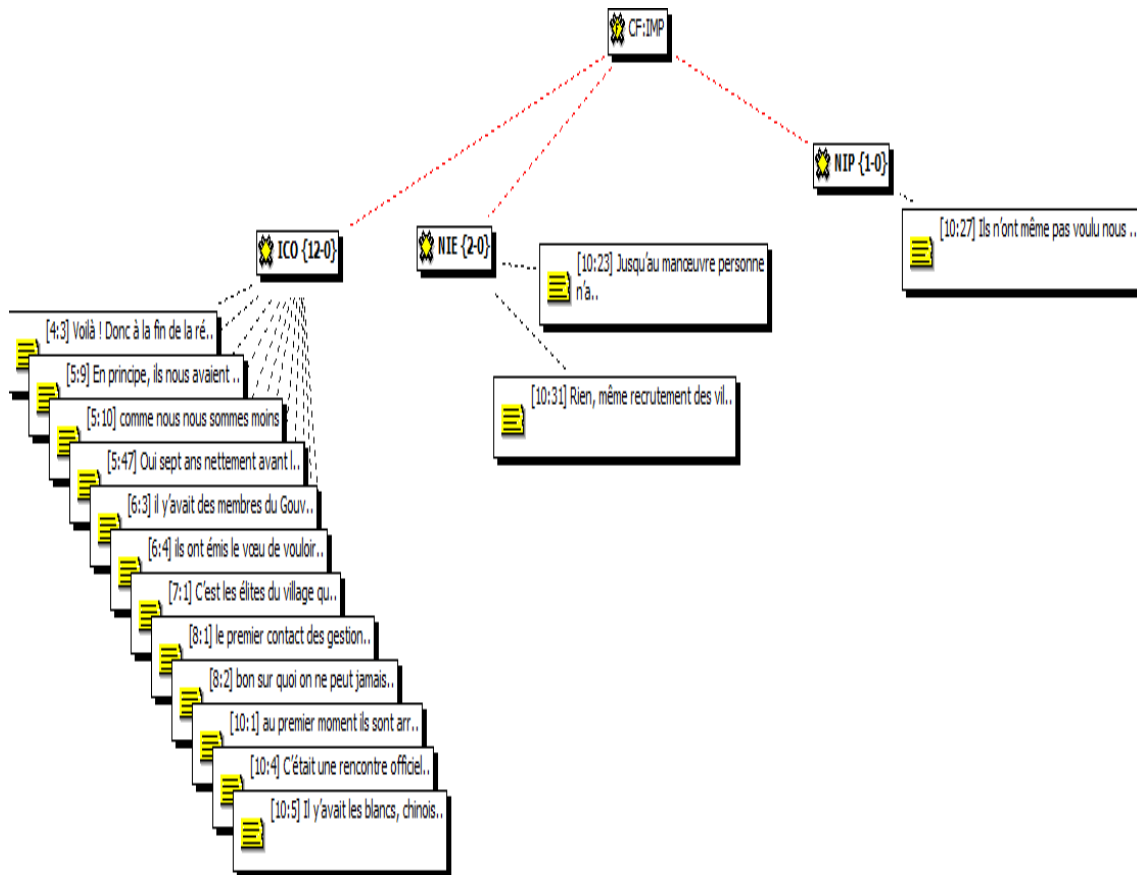
Il ressort du tableau 1 ci-dessus la prépondérance sur les deux autres modalités de l'ICO dans la sous-unité d'analyse DJOP dans le management de projet des responsables de la CAPM. L'analyse identifie la non-qualité de l'IMP, traduite par la non-implication dans la planification de projet (NIP) et la non-implication dans l'exécution de projet (NIE) des populations locales parties prenantes de la réalisation du PACHM dans cette localité. L'IMP présente une fréquence globale de 15 sur deux 285 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP. Considérant les questions de recherche qui structurent et orientent la présente thèse, respectivement la question principale et les questions secondaires, étant donné le cadre conceptuel de la recherche, le tableau 2 ci-après présente les modalités et activités de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) au terme de l'analyse de ce processus par la recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP dans le cadre de la gestion de la qualité du projet (PACHM), dont la construction du PTDEED et de la SLETEED.

Tableau 2 : Modalités et activités d'IMP à DJOP

Processus et codes	Codes modalités	Modalités associées	Activités associées à l'IMP pour la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Implication des parties prenantes au management de projet	ICO	Implication dans la conception de projet	Mobilisation des ressources sociopolitiques et administratives locales pour la sensibilisation des populations
			Organisation par les responsables de la CAPM des consultations des populations
			Tenue de rencontres officielles avec les populations dans des lieux publics et présence de plusieurs parties prenantes
IMP	NIP	Non-implication dans la planification de projet	Recueil par le management de projet, à l'occasion des consultations, du cahier de charges des populations locales
			Rupture de la communication du management de projet avec les populations locales une fois le site de construction PTDEED acquis
	NIE	Non-implication à l'exécution de projet	Marginalisation totale des autochtones de DJOP dans le recrutement des employés à tous les échelons et prestataires de services par les chantiers du PACHM ou l'exploitation à DJOP de leurs livrables

Source : Nos travaux

Le réseau, en figure 1 ci-après produit par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence, dans la sous-unité d'analyse DJOP, l'absence de relations entre les modalités du processus IMP autant qu'entre leurs activités.



Source : Nos travaux

Figure 1 : Réseau des modalités de l'IMP par le management de projet à DJOP

L'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP analysée ci-dessus, comme processus de la gestion de la qualité du projet ne suffit pas à rendre compte de la gestion de la qualité du projet dans la réalisation du PACHM à DJOP. L'objectif précédent oblige à analyser les autres processus de gestion de la qualité du projet suggérés par les propositions de recherche dont, entre autres, les approches opérationnelles de management de projet.

Les approches opérationnelles de management de projet sont-elles déployées dans la sous-unité d'analyse DJOP dans le cadre du management de projet par les responsables de la CAPM pour la réalisation des composantes du PACHM ? Si oui, comment, et si non, pour quelles raisons ?

- **Approches opérationnelles du management de projet (AOM)**

Les approches opérationnelles du management de projet (AOM) participent de la gestion de la qualité du projet. L'analyse, grâce au logiciel Atlas V 1.18, des données collectées sur le terrain des AOM déployées dans la sous-unité d'analyse DJOP dans le cadre du management des responsables de la CAPM, révèle deux modalités, respectivement le *hard* management de projet (HMA) et le *soft* management de projet (SMA). En référence au cadre conceptuel de la recherche, il importe pour la recherche de cerner les manifestations associées aux AOM dans le cadre du management de projet mis en œuvre dans la sous-unité d'analyse DJOP.

o **Hard management de projet (HMA) à DJOP**

Le *hard* management de projet (HMA) dans la sous-unité d'analyse DJOP s'appréhende dans la nature concrète, physique et tangible des réalisations du PACHM au bénéfice des populations locales parties prenantes à DJOP. L'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse DJOP révèle qu'une seule réalisation physique est à inscrire au titre de HMA dans cette sous-unité d'analyse : « Donc comme pour dire que parmi ce que nous avons demandé dans notre cahier de charge, nous n'avons reçu que ce forage qui est devant notre cours » (Ed2-3, P6 :12). Cependant, alors que l'existence du forage réalisé suggère une approche *hard* management de projet (HMA), il convient de noter que ledit forage de fortune n'a pas été réalisé dans le cadre du PGES géré par la CAPM, mais par le sous-traitant de EDC, ANGELIGUE, responsable de la construction du poste de commande du poste de transformation de DJOP : « Seulement que le puits, ah c'est EDC qui a fait le puits jusqu'aujourd'hui (Ed5, P9 : 6); qui sous-traitent avec EDC, se sont eux qui ont fait le forage ci (Ed6, P10 :15). Ca, c'est le sous-traitant qui a même fait ça. Ça, ce n'est même pas un forage! (Ed2-1, P6 : 38) ».

De l'analyse des données collectée dans la sous-unité d'analyse de DJOP, il ressort que du point de vue du HMA, la CAPM n'aura rien réalisé de concret et tangible au bénéfice des populations locales dans le cadre de l'implémentation du PGES de la ligne, ce malgré l'aménagement improvisé d'un forage de fortune illustré en annexe 7, assimilable à l'expression du HMA dans la sous-unité d'analyse DJOP. L'analyse des données associées aux approches opérationnelles de management de projet (AOM) dans la sous-unité d'analyse de DJOP met en exergue les approches dites de *soft* management de projet (SMA). Il convient dès lors de cerner les modalités de leurs expressions et leur mobilisation par le management de projet.

- **Soft management de projet (SMA) à DJOP**

L'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse DJOP identifie différentes pratiques du management de projet des responsables de la CAPM traduisant le SMA. Les activités du management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP ont consisté en de nombreux échanges formels avec les populations locales, dont l'organisation de consultations, dont les réunions d'information et communications en rapport avec la réalisation du projet à DJOP : « Au premier moment, ils sont arrivés chez nous très bien, ça veut dire les dirigeants, les hauts dirigeants du projet. Ça veut dire Ec1 était parmi eux, on s'est rencontré à la chefferie de DJOP où ils sollicitaient un site pour ce centre de transformation (Ed6, P10 : 1). C'était une rencontre officielle, ça veut dire à la chefferie. C'est comme ça qu'on a cédé une portion de terrain (Ed6, P10 : 4). Voilà! Donc à la fin de la réunion qui a été présidée par le délégué de gouvernement d'EBOLOWA, le préfet d'EBOLOWA qui était aussi là et les populations de DJOP (Ec6, P4 : 3) ». La phase opérationnelle d'exécution du PACHM dédiée à la production des livrables planifiés dans la sous-unité d'analyse DJOP a très souvent été émaillée de conflits entre les populations locales parties prenantes et le maître d'œuvre SINOHYDRO ou la CAPM, ce en raison du sentiment des populations locales du mépris de leurs intérêts par le maître d'œuvre SINOHYDRO ou la CAPM. La résolution desdits conflits a requis du management de projet la mobilisation des approches SMA, dont les négociations avec les populations locales pour lever les blocages et permettre la poursuite des travaux du PACHM : « Ils nous ont dit qu'ils s'excusaient et ils voulaient nous rencontrer pour qu'ils puissent effectivement

payer les dommages. On est donc allé sur le terrain, ils ont essayé de négocier. C'était de gré à gré avec nous alors pour ce bois qu'ils ont abattu qui nous a gâté les cultures, ils ont payé à peine 75 000 francs, là je voudrais vraiment l'avouer, dans ce champ, ils nous ont donné et nous ont enregistrés sur copie sur décharge et autres (Ed1, P5 :35). Mais j'ai bien dit que pour le verger, l'EDC a déjà payé (Ed3, P7 : 8). Je ne compte plus là-bas parce que c'est payé (Ed3, P7 : 9) ».

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, le management de projet, en quête d'apaisement des populations locales suite aux conflits, lorsque cela s'est avérée nécessaire, a collaboré avec les autorités administratives locales dont la médiation a facilité la réconciliation avec les populations locales : « Là, heureusement que le préfet de l'époque, ça c'est dans les années 2016, 2017, le préfet d'EBOWA de l'époque a vraiment été d'une grande pour la réconciliation entre les populations riveraines » (Ec6, P4 : 8).

De l'analyse des données précédentes, les approches de *soft* management de projet (SMA) implémentées par le management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP consistent, au terme de l'analyse des données collectées, en trois modalités phares :

- Les consultations des populations et toutes les autres actions relevant de l'ICO;
- Les négociations avec les populations dans le cadre de la résolution de conflits pendant l'exécution des travaux du PACHM;
- Le recours à la médiation des autorités administratives locales pour une réconciliation entre protagonistes à la suite de conflits.

Les approches de SMA mobilisées par le management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP révèlent des pratiques qui contrastent avec l'unique réalisation identifiée à DJOP se rapportant aux approches de HMA (forage de fortune improvisé). L'analyse de la mobilisation des différentes modalités des AOM avec le logiciel Atlas ti V 1.18 sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents

critiques analysés dans la sous-unité DJOP (fréquence sous-unitaire) met en évidence l'importance relative de chacune des modalités identifiées, ainsi que le présente le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Analyse des modalités AOM à DJOP

Processus et code	Codes modalités	Modalités associées	Fréquence au sein des AOM	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Approches opérationnelles de management de projet	SMA	<i>Soft</i> management de projet	7/13	7/285	1
	AOM	HMA	<i>Hard</i> management de projet	6/13	6/285

Source : Nos travaux

Au terme de l'analyse des données, la différence des fréquences entre SMA et HMA est très faible. Toutefois, on note la prépondérance des SMA sur les HMA dans la sous-unité d'analyse DJOP. Les AOM présentent une fréquence globale de 13 sur 285 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP. Le tableau 4 ci-après présente les manifestations des AOM mobilisées par le management de projet pour la réalisation du PACHM.

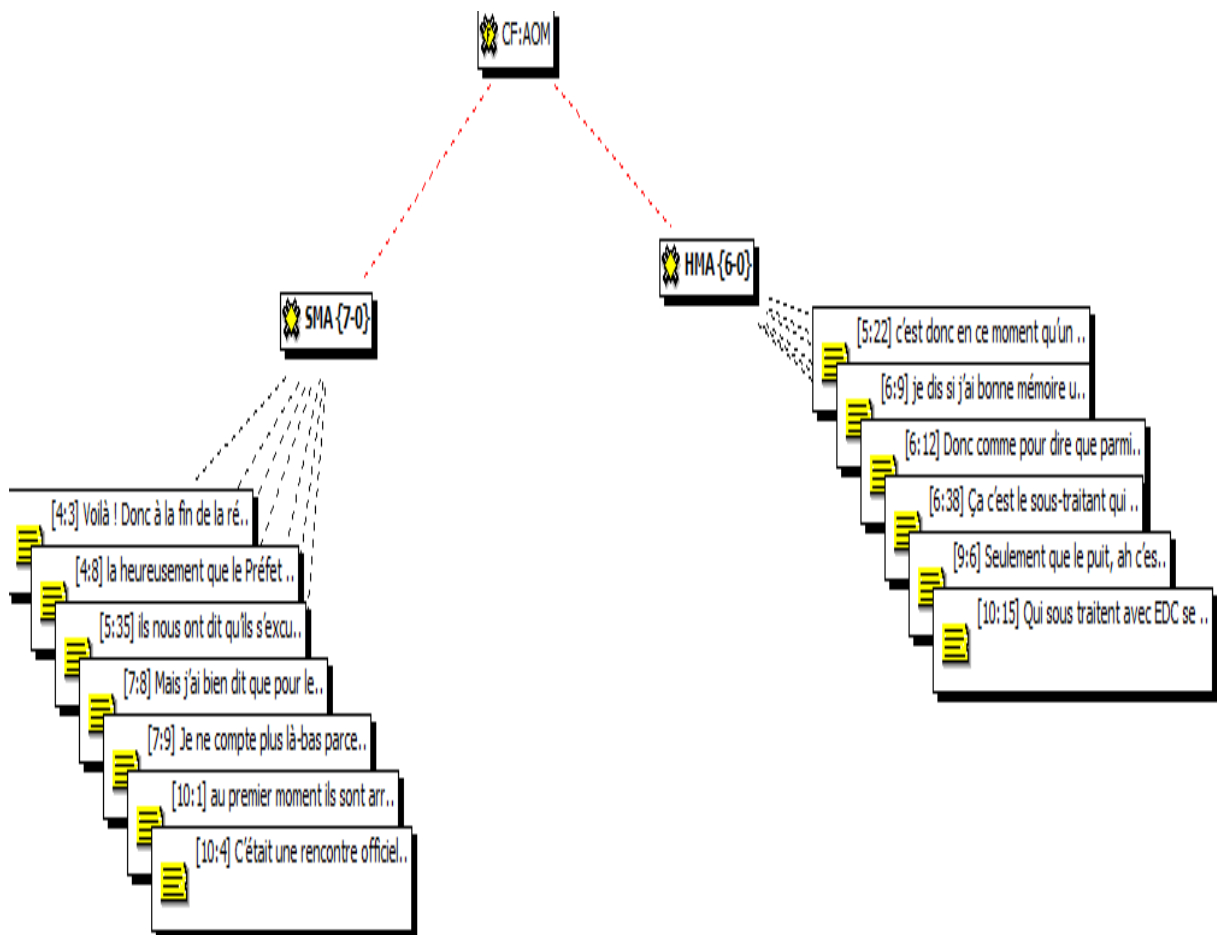
Tableau 4 : Modalités et activités d'AOM à DJOP

Processus et codes	Codes modalités	Modalités associées	Activités associées à l'AOM pour la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Approches opérationnelles de management de projet	SMA	<i>Soft</i> management de projet	Tous les aspects associés à l'ICO
			Négociations avec les populations dans le cadre de la résolution de conflits pendant l'exécution des travaux du PACHM
AOM			Recours à la médiation des autorités administratives locales pour une réconciliation entre protagonistes à la suite de conflits
	HMA	<i>Hard</i> management de projet	Réalisation improvisée d'un forage de fortune sous la pression des populations locales, par le sous-traitant ANGELIGUE de EDC

Source : Nos travaux

Les approches opérationnelles de management de projet (AOM) dans la sous-unité d'analyse DJOP mises en évidence par la recherche participent comme processus de la gestion de la qualité du projet.

Le réseau des modalités des AOM en figure 2 ci-après, produit par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, illustre, au terme de l'analyse des données relatives aux AOM, une configuration des modalités (sous-processus) des approches de management (AOM) dans la sous-unité d'analyse DJOP et leurs activités respectives, qui met en évidence l'absence de lien direct entre les modalités des AOM autant qu'entre leurs activités respectives.



Source : Nos travaux

Figure 2 : Réseau des modalités des AOM du management de projet à DJOP

Considérant les processus de gestion de la qualité du projet suggérés, dont l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) et les approches opérationnelles de management de projet (AOM), ces derniers ne suffisent pas à rendre compte de la gestion de la qualité du projet du management projet appliqué à la réalisation des composantes du PACHM à DJOP.

Les caractéristiques du management de projet (CMP) comme processus doivent être prises en compte. Il en résulte, pour la recherche, l'intérêt de cerner les modalités et activités d'expression des CMP du management de projet appliqué à la gestion de la qualité dans la réalisation du PACHM. Quelles sont les caractéristiques du management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse DJOP dans le cadre de la réalisation du PACHM ?

- **Caractéristiques du management de projet (CMP) à DJOP**

Le management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse DJOP par les responsables de la CAPM pour la réalisation des composantes du PACHM présente des caractéristiques spécifiques dont il convient d'élucider la nature. Le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données collectées dans cette sous-unité DJOP met en évidence deux caractéristiques du management de projet (CMP) qui relèvent du management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet par les responsables de la CAPM, respectivement l'incomplétude et non-clarté (ICL) et la non-conformité (NCO).

o **Incomplétude et non-clarté (ICL) à DJOP**

Le management de projet pour la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse DJOP, du point de vue de la gestion de la qualité du projet, révèle l'incomplétude et non-clarté (ICL) des informations et de la communication adressée aux populations locales. Cette dernière s'exprime diversement dans le management de projet. L'incomplétude et la non-clarté (ICL) caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP se traduisent par les malentendus et incompréhensions des populations locales sur leurs attentes légitimes vis-à-vis du management de projet : « Ça, c'est mon avis personnel, j'ai eu le pressentiment comme s'ils s'attendaient à ce que l'État achète le terrain pour construire le poste (Ec6, P4 : 4). Or, quand on a fait l'allocation du site le lendemain, quand on fait le choix du site, on est venu faire le constat le lendemain avec le cadastre on fait le bornage. Le MINADER est venu faire les inventaires, ça se limitait à ça. Ils ne devraient attendre que les indemnisations (Ec6, P4 :5). J'ai eu l'impression qu'ils se sont dit, on doit acheter le terrain. Or, l'État ne devait pas acheter le terrain (Ec6, P4 : 6) ».

Les malentendus et incompréhensions des populations locales, caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP, découlent d'une clarification insuffisante du management de projet sur ses activités et ses cibles propre au SMA : « Ils s'attendaient à ce que le PASEM étende son activité sur la ligne or (Ec6, P4 : 15). Les populations qui étaient voisines de l'arrondissement de MA'AN et qui ont vu les réalisations du PASEM dans l'arrondissement de MA'AN s'attendaient aussi à ce que ces réalisations suivent dans leurs localités. Or, il fallait qu'ils comprennent que le PASEM a été délimité dans ses activités dans les deux arrondissements de MA'AN et de CAMPO, donc ne sortait pas de là. C'était plutôt au PGES de la ligne de prendre en charge les activités concernées pour l'atténuation des impacts négatifs du projet sur les populations riveraines (Ec6, P4 : 16). Il y'avait les petits maniocs parce qu'il y'avait deux parcelles, une parcelle appartenait à EDC qui s'est en chargé et l'autre appartenait à MEMVE'ELE, au projet MEMVE'ELE, donc il y'avait toujours l'amalgame. On ne connaissait pas à qui s'adresser (Ed4, P8 : 6) ; Par exemple, l'entrée qui est ici, ils ont fait deux entrées, l'entrée de MEMVE'ELE et l'entrée de EDC. Quand on veut aller de l'autre côté, ils disent que c'est MEMVE'ELE, mais quand on veut bloquer la route, ils disent que non, laisser l'entrée EDC parce que c'est MEMVE'ELE qui est l'État camerounais, donc ils nous ont appris, ils nous ont confondus comme ça » (Ed1, P5 : 39) ».

La non-clarté des informations engendre un flou qui alimente, chez les populations locales à DJOP, la confusion sur l'interlocuteur à qui s'adresser : « Il y'a eu tout ce flou (Ec6, P4 : 7) ; Comme on a d'abord dit, que quelques hectares, mais après, c'était déjà très grand parce que là où il y'a l'usine, là on a pris le terrain là-bas. Sérieusement, c'était le terrain de deux personnes (Ed3, P7 : 2). Je ne sais pas s'ils ont arrangé que ou bien ils vont nous taxer ça une fois, je ne sais pas ou bien que c'est comme MEMVE'ELE nous donne déjà le courant, on nous laisse je ne sais pas encore sur ce point-là (Ed3, P7 : 15) ; Donc on ne sait même pas vraiment à qui s'adresser à MEMVE'ELE, parce qu'il y'avait aussi cette confusion dans ce projet. Il y avait ceux qui parlaient de EDC, il y avait ceux qui parlaient de MEMVE'ELE. On ne savait même pas à qui s'adresser. Quand on va vers MEMVE'ELE, on dit c'est EDC. Quand on va, ils ont commencé à jouer à ce petit jeu là où nous, les villageois, nous ne savons même plus à quel saint se vouer (Ed1, P5 : 37). Il y avait une confusion, à tout à fait (Ed1, P5 : 40) ».

L'analyse des données relatives aux caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP, révèle clairement l'incomplétude et la non-clarté (ICL) de la communication avec les populations. Cette situation, de l'avis des populations locales parties prenantes, est à l'origine des doutes sur la sincérité des engagements du management du projet autant qu'elles mettent en doute la pertinence du mode de communication déployé par ce dernier : « En fait, comme il est donc question que je vous réponde par rapport aux gens qui sont venus ici, aux initiateurs du projet, ils sont donc venus avec toujours, avec un langage flatteur, parce que d'entrée de jeu, nous leur avons dit que vous allez extraire notre terrain, vous allez exploiter, vous allez retenir notre terrain pour toute la vie. Qu'est-ce que nous aurons en retour (Ed1, P5 : 6)? Parce que le gouvernement, quand il s'amène, il ne nous a jamais fait comprendre que ce que vous allez faire là, vous êtes perdant. C'est ce que moi j'ai retenu. Ils ne nous ont jamais montré. Ils parlaient des oiseaux qui volent dans les cieux. Qu'est-ce qu'on à faire avec les oiseaux ? Ils nous parlaient des souris et autres et autres. Ils ne nous ont jamais dit que voilà les terrains, voilà ce que vous allez avoir contre ce terrain-là (Ed1, P5 : 7) ». Confronté à l'incomplétude et à la non-clarté de l'information des populations locales, un responsable à la CAPM relève qu'une communication de proximité de cette structure aurait contribué à limiter l'incomplétude et la non-clarté de la communication, caractéristique du management de projet à DJOP, et ses conséquences, à défaut de les éliminer : « Si on avait fait des réunions, tout à l'heure, comme je disais, de proximité après les réunions centralisées, les équipes descendaient village par village pour mieux édifier les populations sur l'imminence des travaux. Je pense que les populations auraient accepté les travaux d'une autre manière » (Ec6, P4 :12).

Au terme de l'analyse des données mobilisées, l'incomplétude et la non-clarté (ICL) du management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP se résume par :

- Les malentendus et incompréhensions des populations locales sur leurs attentes légitimes vis-à-vis du management de projet ;
- Une clarification insuffisante du management de projet sur ses activités et ses cibles;
- Un flou qui alimente la confusion chez les populations vis-à-vis du choix leur interlocuteur;

- Une pluralité d'interlocuteurs impliqués dans le management de projet, tandis que les responsabilités ne sont pas toujours clairement établies.

Associée à l'incomplétude et la non-clarté (ICL), la non-conformité (NCO) caractérise également le management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet à DJOP, d'où l'intérêt d'en cerner ses modalités et manifestations associées.

- **Non-conformité (NCO) à DJOP**

La non-conformité (NCO) se révèle une caractéristique du management de projet (CMP). Dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM, la non-conformité suggère un écart des résultats du management de projet avec les objectifs initiaux dans la sous-unité d'analyse DJOP. La non-conformité (NCO) se traduit entre autres par l'insécurité des conditions de vie de certains individus parties prenantes, générée par les réalisations du PACHM. C'est le cas de l'inclusion d'une habitation familiale à DJOP entre les corridors de deux lignes à haute tension, dont une ancienne ligne et la nouvelle ligne liée à la construction PTDEED : « J'ai dit d'une part parce que, quand je me rappelle de ça là, ce que je te montre là, je suis inquiète (Ed3, P7 : 20). Il me faut là où je connais bien, que je suis déjà bien à l'aise parce qu'avec deux corridors que je suis intercalé ici là, j'ai peur, j'ai peur et je suis même fâché comme tu demandes. Mais qui va résoudre ce problème-là (Ed3, P7 : 22)? Comment les gens peuvent venir rester sous la ligne électrique? Donc, même construire ici là, j'ai peur (Ed3, P7 : 24)! ». La photographie en annexe 8 illustre une habitation piégée entre deux lignes de haute tension du PACHM, traduisant la non-conformité de la gestion de la qualité du projet à DJOP.

La non-conformité (NCO) de la gestion de la qualité du projet, est perçue par le non-respect par le management de projet des éléments du cahier de charges arrêté avec les populations locales à DJOP : « Mais sur quoi il y'avait un cahier de charges qui apparemment n'a pas été respecté (Ed4, P8 : 3). OK, il y'avait le foyer culturel, deux forages, une école maternelle, je crois un dispensaire, quelque chose comme ça. Voilà donc, on s'attendait à ces choses, on a laissé les

travaux s'avancer, mais bon, à notre surprise, ce cahier de charges n'a pas été respecté (Ed4, P8 : 4) ».

La violation du cadre réglementaire en vigueur au Cameroun : « Hein, il y a mes frères là, qui sont là. On a endommagé leurs cultures. Ils n'ont pas été dédommagés jusqu'à présent » (Ed4, P8 : 5) ; Jusqu'aujourd'hui, je n'ai même pas cinq francs. Moi-même, je peux aller demander et écrire. C'est compliqué, c'est ça que je suis, comme ça, et le terrain est déjà donné. Ça est déjà construit. Ils m'ont dit qu'attends, attends, attends. Si je meurs aujourd'hui? (Ed5, P9 : 2). Que vous avez déjà tout eu le terrain, même pas cinq francs dessus, c'était ça, mais finalement ils ont laissé... Il y'avait les autorités qui venaient ici. Il arrive maintenant, il dit que donner, donner 50 000, manger, manger et puis c'est tout! Est-ce que c'était, c'est ça qu'on donne et c'est la bonne chance. Bon, avant l'ouverture de ça là (l'inauguration), nous devons, on doit boire, on doit manger, on doit nous donner quelque chose à payer pour le village (Ed5, P9 : 9) ».

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, de la non-conformité du management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet découle également d'une absence de suite favorable apportée par le management de projet aux doléances élémentaires des populations locales : « Aucune des doléances n'a été faite, aucune (Ed6, P10 : 10). Rien, il n'y avait rien qui a été fait (Ed6, P10 : 14). Ça fait déjà trois ans aujourd'hui, trois ans (Ed6, P10 : 19). Je dis sauf que j'oublie, mais personne n'a été employé là-bas jusqu'au petit gardien. Les gardiens sortent même d'ailleurs, personne n'a été gardien à MEMVE'ELE (Ed6, P10 : 22). Jusqu'aux manœuvres, personne n'a été recruté (Ed6, P10 : 23) ».

En tant que caractéristique du management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP appliquée à la gestion de la qualité du projet, la non-conformité (NCO) s'y manifeste essentiellement par :

- L'insécurisation d'une habitation familiale;
- Le non-respect des éléments du cahier de charges arrêté avec les populations locales;
- La violation du cadre réglementaire relatif à l'indemnisation;

- L'absence de suite favorable aux doléances élémentaires des populations locales.

L'analyse des données se rapportant aux caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP identifie deux caractéristiques du management de projet (CMP), respectivement l'incomplétude et la non-clarté (ICL), et la non-conformité (NCO). Toutefois, ces caractéristiques se distinguent par leur importance respective en tant que modalités du management de projet appliqué dans la sous-unité d'analyse DJOP dans le cadre du management de projet. L'examen de l'importance desdites modalités repose sur l'analyse des fréquences associées sur la base des incidents critiques. L'analyse de la mobilisation des différentes modalités des caractéristiques du management de projet (CMP) avec le logiciel Atlas ti V 1.18, sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité DJOP (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées. Le tableau 5 ci-après, présente l'importance relative de chacune des modalités des CMP dans la sous-unité d'analyse DJOP au terme de l'analyse de données.

Tableau 5 : Analyse des modalités des CMP à DJOP

Processus et codes	Codes modalités	Modalités associées	Fréquence au sein des AOM	Fréquence sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Caractéristiques du management de projet CMP	ICL	Incomplétude et non-clarté	22/35	22/285	1
	NCO	Non-conformité	13/35	13/285	2

Source : Nos travaux

Du tableau 5 précédent, les caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP présentent une fréquence globale de 35 sur 285 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP. L'analyse des données associées aux caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP met en lumière deux principales caractéristiques, respectivement l'ICL et la NCO, de telle sorte qu'il se dégage une prépondérance de l'incomplétude et de la non-clarté (ICL) sur la non-conformité (NCO).

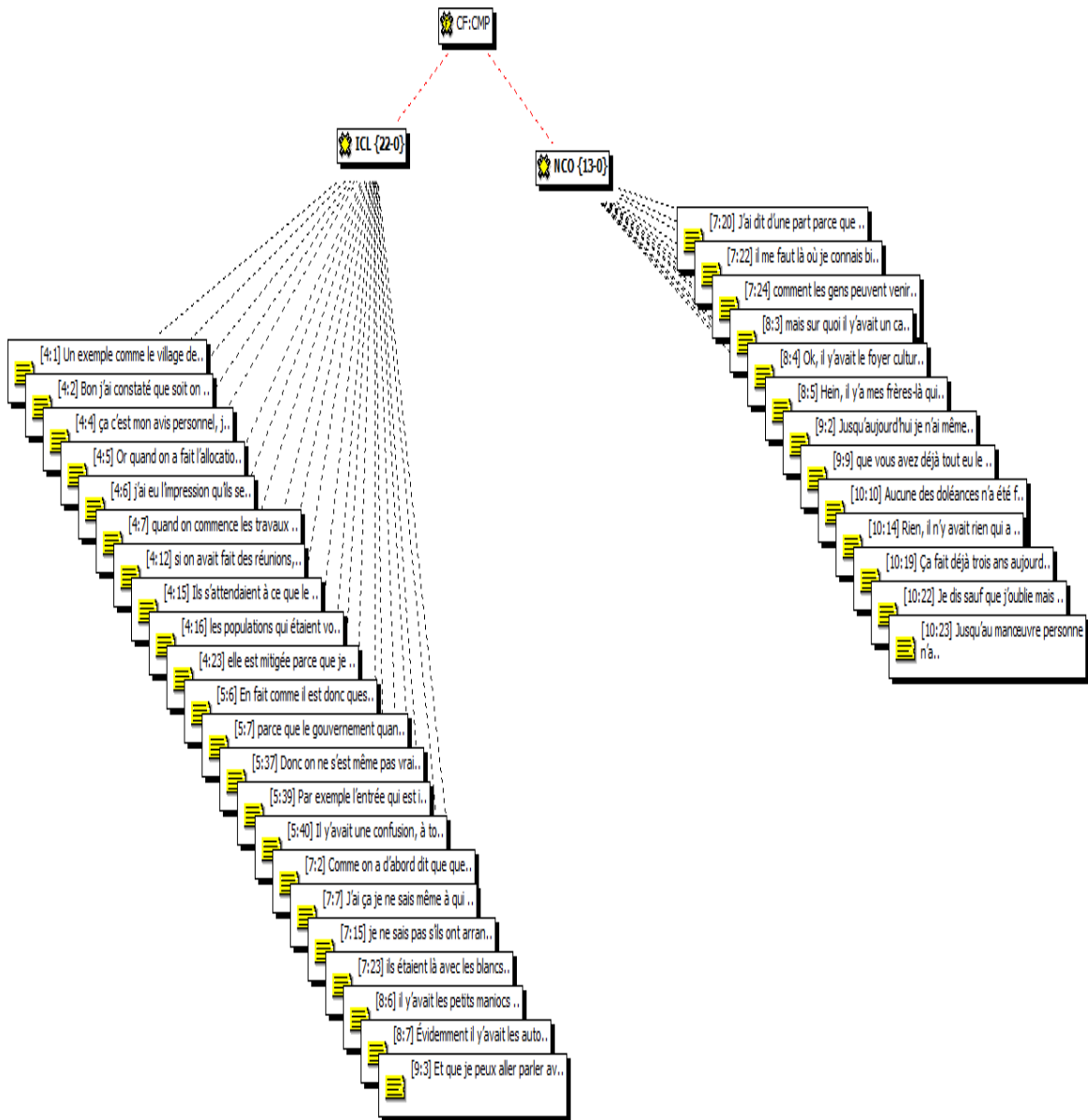
Le tableau 6 ci-après présente, au terme de l'analyse des données relatives aux caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP, les modalités et manifestations des CMP.

Tableau 6 : Modalités et activités des CMP à DJOP

Processus et code	Codes modalités	Modalités associées	Manifestations des CMP de la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Caractéristiques du management de projet CMP	ICL	Incomplétude et non-clarté	Les malentendus et incompréhensions des populations locales sur leurs attentes légitimes vis-à-vis du management de projet
			Une clarification insuffisante du management de projet sur ses activités et ses cibles
			Un flou qui alimente la confusion chez les populations vis-à-vis du choix de leur interlocuteur
	NCO	Non-conformité	Une pluralité d'interlocuteurs impliqués dans le management de projet, tandis que les responsabilités ne sont pas toujours clairement établies
			Unique forage improvisé réalisé sous la pression des populations locales par le sous-traitant ANGELIGUE de EDC
			L'insécurité d'une habitation familiale
			Le non-respect des éléments du cahier de charges arrêté avec les populations locales
			La violation du cadre réglementaire relatif à l'indemnisation
			L'absence de suite favorable aux doléances élémentaires des populations locales

Source : Nos travaux

La figure 3 ci-après produit par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche illustre, au terme de l'analyse des données, une configuration du réseau des modalités (sous-processus) des caractéristiques du management (CMP) dans la sous-unité d'analyse DJOP et leurs manifestations respectives. Ce réseau met en évidence l'absence de lien entre les modalités ICL et NCO et leurs activités dans la sous-unité d'analyse DJOP.



Source : Nos travaux

Figure 3 : Réseau des modalités des CMP à DJOP

Outre les processus de gestion de la qualité du projet IMP, AOM et CMP suggérés par les propositions de recherche pour rendre compte de la gestion de la qualité du projet, la recherche appelle à cerner la qualité des processus de management (QPM). Quelle qualité des processus du management de projet déployé par les responsables de la CAPM dans la sous-unité d'analyse DJOP pour la réalisation du PACHM ?

- **Qualité des processus de management de projet (QPM)**

La réalisation des composantes du PACHM dans la localité de DJOP a requis, du point de vue du management de projet, le déploiement de nombreux processus. L'analyse de la conformité de ces derniers vis-à-vis des objectifs du management de projet déployé par les responsables de la CAPM permet de rendre compte de la qualité associée. Cet exercice requiert d'identifier les modalités de la qualité des processus de management de projet (QPM). L'analyse des données relatives à la QPM dans la sous-unité d'analyse DJOP grâce au logiciel Atlas V 1.18 exploité par la recherche met en évidence trois modalités de la qualité des processus relevant du management de projet déployé par les responsables de la CAPM, notamment la non-qualité de l'organisation (NQO), la non-qualité des processus (NQP) et la qualité de processus (QPR). Il résulte, pour la recherche, sur la base des données primaires collectées dans la sous-unité d'analyse DJOP, de cerner l'importance des modalités et d'en clarifier les manifestations.

- **Non-qualité de l'organisation (NQO) à DJOP**

L'analyse des données associées à la qualité des processus de management de projet (QPM) en tant que processus de la gestion de la qualité du projet pour la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse DJOP fait ressortir la non-qualité de l'organisation (NQO). Cette dernière se traduit par les pratiques du management de projet dans la sous-unité d'analyse DJOP décriées par les populations locales parties prenantes : « Je voudrai même dire que si le gouvernement était en train de faire que, avant qu'il ne lance son projet qui déjà calé, son projet qui est déjà mis sur pied, s'il commençait à remplir les formalités des villageois, ce projet devait être vraiment, devait arriver parmi les populations de façon à applaudir parce que maintenant, quand vous nous avez déjà creusé le forage et que plus tard, vous creusez pour le gouvernement, ça ne va plus déranger personne » (Ed2-3, P6 : 11). EDC, on ne lui réclame rien partout ailleurs et MEMVE'ELE n'a rien fait partout ailleurs! C'est tout le monde qui réclame » (Ed2-3, P6 : 40) ».

Il résulte des analyses précédentes, dans la sous-unité d'analyse DJOP, que la non-qualité de l'organisation (NQO) associée à la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité DJOP essentiellement manifeste par :

- La double représentation de l'État du Cameroun, principal promoteur du PACHM;
- Le déploiement de EDC et de la CAPM, tous deux maîtres d'ouvrages délégués, représentants de l'État du Cameroun, promoteur du PACHM, à travers deux organisations parallèles et des processus parfois antagonistes du management de projet ;
- La non-indemnisation par la CAPM des populations avant le démarrage des travaux du PACHM à DJOP.

Outre la non-qualité de l'organisation (NQO), l'analyse des données de la QPM dans la sous-unité d'analyse DJOP fait ressortir la non-qualité des processus (NQP).

- **Non-qualité des processus (NQP) à DJOP**

Elle émerge de l'analyse des données associées à la qualité des processus de management de projet (QPM) déployés dans la sous-unité d'analyse DJOP. En amont de l'exécution des travaux du PACHM dans la localité de DJOP, l'organisation de la communication du management de projet adressée aux populations locales est décrite par les parties prenantes, notamment la centralisation des réunions de sensibilisation des populations sur les enjeux du PACHM au niveau de la capitale de la région du Sud, EBOLOWA, à la fois chef-lieu du département de la NVILA au sein duquel se situe DJOP : « J'ai tantôt déploré les réunions centralisées. Les réunions ont été faites à EBOLOWA (Ec6, P4 : 10). Les réunions ont été faites à EBOLOWA et les populations étaient représentées peut-être parfois par un chef qui après, on ne sait pas s'il allait rendre fidèlement compte de ce qui s'est dit (Ec6, P4 : 11). Je pense que, on aurait dû mettre en place aussi les unités, euh, délocalisées un peu plus en amont parce que vous voyez, quand le projet est centralisé à YAOUNDÉ, il est difficile pour les populations riveraines de remonter à YAOUNDÉ pour avoir l'information (Ec6, P4 :20). Or, ces équipes ont été mises en place, ces unités ont été mises en place seulement pendant la période des travaux et retirées du site après les travaux. Or, après les travaux, les gens continuent à avoir les questionnements et il faut un suivi des mesures mises en place. Or, quand tout est centralisé à YAOUNDÉ, il est difficile qu'une personne quitte NYABIZAN, EBOLOWA, MBALMAYO pour venir à YAOUNDÉ suivre si la requête qu'elle a déposée (Ec6, P4 : 21) ».

La CAPM a privilégié une sensibilisation générale de l'ensemble des communautés impactées par les réalisations du PACHM en présence des autorités administratives locales (gouverneur de la région, préfet du département de NVILA, délégué du gouvernement) plutôt qu'une communication de proximité, privilégiant un contact direct avec chaque communauté ciblée, en l'occurrence les populations de DJOP : « Nous n'avons pas commencé à avoir des contacts avec les gestionnaires de ce projet, mais plutôt, nous avons été informés que le projet devait s'installer sur notre site et que c'est le délégué du gouvernement qui vient nous l'annoncer du vivant même encore de mon feu père (Ed1, P5 : 1). Alors, comme je vous disais tout à l'heure que le premier contact n'a pas commencé par les gestionnaires du projet, le délégué du gouvernement nous a amenés à imposer à dire que quand le gouvernement s'amène vers vous, c'est un projet porteur et autres. En fait, nous aurons à connaître des impacts positifs et négatifs d'où l'étude de projet a commencé, c'est pas les gestionnaires (Ed1, P5 : 4) ; Ils n'ont pas été indemnisés avant les travaux ni au niveau de la ligne, ce qui a créé donc toutes ces (Ec6, P4 : 13). Si l'État pouvait trouver une solution à ce problème d'indemnisation, soit revoir la Loi sur l'indemnisation de 72 et laisser peut-être le soin des indemnisations à l'entreprise qui à ce que ça gonfle le budget du projet, soit trouver une solution pour que les populations soient indemnisées avant, avant les travaux par l'État (Ec6, P4 : 27) ; Moi je peux dire même quoi? Je ne peux rien dire parce que, ils sont venus arracher notre terrain gratuitement comme et nous laissé rien, rien, le forage là n'est même rien (Ed2-2, P6 : 37)! Je dis, si j'ai bonne mémoire une fois de plus, je me souviens pour que nous rentrions en possession de ce forage, il a fallu que, qu'on construise une barrière afin de les empêcher d'aller commencer à creuser, à faire des forages dans leur projet (Ed2-3, P6 : 9). C'est pas MEMVE'ELE qui nous a fait le forage, c'est en menaçant le sous-traitant de MEMVE'ELE qui ont eu la volonté de nous faire le forage ci. MEMVE'ELE n'a pas fait un forage ici (Ed2-3, P6 : 39). On a commencé par faire des *sittings* à l'entrée du chantier. Nous avons fait au moins quatre à cinq *sittings* (Ed1, P5 : 18) ; Ce que nous avons fait, nous avons écrit un mémorandum au ministre avec ampliation au premier ministre jusqu'à la présidence. Nous avons écrit un mémorandum, jusque-là ça pas été tenu en compte. À la dernière minute, quand les travaux allaient déjà vers sa fin, le préfet a commencé à envoyer les policiers et les gendarmes pour qu'ils cassent nos barricades afin que les travaux continuent. Or, on voulait faire

entendre nos voix parce que les gens de la presse, les médias venaient pour nous écouter, pour nous entendre parler. On ne faisait pas pour empêcher les travaux, mais pour qu'on se sente qu'à même chez nous, pour qu'on exprime notre volonté, mais ça pas été fait (Ed1, P5 : 19) ; Aucune des doléances n'a été faite, aucune (Ed6, P10 :10). Rien, il n'y avait rien qui a été fait » (Ed6, P10 : 14). « Bon, et quand on sait que, ailleurs, on a payé et la mise en valeur et, bon... peut-être un franc symbolique, même pour nous faire déguerpir! (Ed2-2, P6 : 43) ; Oui, ils empiétaient sur nos cacaoyères. Nous avons été victimes de l'autre côté de part et d'autre, alors en ce qui concerne l'emprise, ils sont venus là, là je voudrais vraiment être honnête parce que le moment qu'ils ont abattu, l'emprise était déjà passée. Ils se sont rendu compte qu'il y'avait encore de gros bois tout le long de l'emprise, mais ils ne nous ont pas dit à l'avance qu'ils vont abattre, alors qu'est-ce qui est arrivé, ma femme est allée au champ et elle s'est rendue compte qu'un gros bois tombé dans notre champ, et elle est venu me demander que comment nous allons continuer à vivre effectivement » (Ed1, P5 : 34) ; Par exemple, l'entrée qui est ici, ils ont fait deux entrées, l'entrée de MEMVE'ELE et l'entrée de EDC. Quand on veut aller de l'autre côté, ils disent que c'est MEMVE'ELE, mais quand on veut bloquer la route ils disent que non, laisser l'entrée EDC parce que c'est MEMVE'ELE qui est l'État camerounais, donc ils nous ont appris, ils nous ont confondus comme ça (Ed1, P5 : 39). Mais quand MEMVE'ELE faisait des dégâts, jusque-là, il reconnaissait, mais, il, en retour, c'est EDC qui venait dire que c'est MEMVE'ELE qui a fait (Ed1, P5 : 38) ».

Les populations de DJOP déplorent ne pas avoir été impliquées dans les activités d'exécution des travaux : « Mais sinon, ce que nous, on a constaté sur le terrain, c'est que l'exécute, c'est que MEMVE'ELE a même amené ces employés depuis NYABIZAN. Si tu es DG, tu amènes les gens depuis de chez toi (Ed4, P8 : 8) ; Ils amenaient les manœuvres d'ailleurs pour parler (Ed2-4, P6 : 20) ; En fait, ce que je peux ajouter à cela, c'est que, ils travaillaient avec les sous- traitants et quand les sous-traitants parlaient de Douala ou de Yaoundé pour ici, ils venaient déjà avec leurs manœuvres et les manœuvres venaient avec leurs machettes même nous demander que vous qui êtes les populations riveraines, prêtez-nous un peu de machettes ou de limes, en les voyait seulement entrer dans les brousses (Ed2-3, P6 : 22) ».

Le sentiment de mise à l'écart, d'iniquité de traitement par rapport aux autres communautés impactées par le PACHM, largement partagé par les populations de DJOP dans cette sous-unité d'analyse, exprime une injustice : « Moi, je n'ai rien compris. Je dis j'ai cité le nom, le ministre X, vous voyez à peu près comment les doigts de la même main n'ont pas la même hauteur. Ça veut dire, quand on arrive à DJOP, on sait qu'on a trouvé des gens à qui on peut faire du n'importe quoi, mais à NSANGMELIMA ou MEMVE'ELE, ça ne va pas se passer ainsi. Peut-être disons que cela nous soit arrivé parce que nous n'avons pas d'élite » (Ed2-3, P6 : 36) ; Nous, on ne voyait que monsieur BISSO (coordonnateur CAPM), le Dr BISSO, rarement, Ce n'est pas pour nous contacter, mais pour venir visiter son poste » (Ed6, P10 : 24) ».

La réalisation des composantes du PACHM à DJOP a créé, pour une famille, une insécurité de manière à mettre en danger la vie de certains individus : « Voilà alors comment je suis impliqué dans et ici, la maison où nous sommes, moi je suis entre deux rangées de lignes électriques, devant et derrière (Ed3, P7 : 5). Moi, je suis même déjà inquiète parce que quelqu'un ne peut pas rester comme ça au milieu des lignes électriques parce que le courant tue à petit feu (Ed3, P7 : 6) ». Les différents conflits, dans bien des cas, révèlent la non-qualité des processus : « Nous sommes allés voir le sous-préfet avant, non le préfet, le préfet nous a calmés. On a même grevé là jusqu'à, on a tenu une assise ici avec le préfet, le dirigeant de MEMVE'ELE, le chef de village et nous, les ayants-droit. Le sous-préfet, le préfet nous a toujours promis jusqu'à il est parti d'EBOLOWA pour la retraite. Rien n'a été fait. On a adressé même une lettre au gouverneur. C'est la suite là qu'on attend » (Ed6, P10 : 21) ». Les documents en annexes 9 et 10 témoignent des revendications des populations de DJOP. L'approche de gestion des conflits avec les populations locales, est marquée par les nombreuses intimidations des populations locales par les autorités administratives, mises à contribution par le management de projet alors que celles-ci revendiquaient leurs droits : « Quelle autorité! Il y'avait le préfet qui était là, qui venait seulement nous menacer parce que les jeunes ont grevé. Les petits ont grevé que comment on est là, on n'a pas l'argent, on n'a rien, on n'a rien. Ils sont venus là pour nous menacer, arrêter tous les gens du village, comment ? Les enfants avaient raison! » (Ed5, P9 : 8) ; Il n'a jamais appelé une réunion, convoqué une réunion pour nous rencontrer (Ed6, P10 : 25). Bon, je crois une fois seulement qu'on a eu à grevé, c'est-à-dire lors de leur rencontre là, jusqu'à bloquer les

Chinois dedans. Le préfet est venu nous menacer avec les gendarmes jusqu'à frapper même sur nous! » (Ed6, P10 : 26) ».

L'analyse des données de la recherche révèle plusieurs manifestations de la NQP associée au management de projet des responsables de la CAPM dans la sous-unité d'analyse DJOP, dont :

- La communication avec les populations à travers de nombreux intermédiaires;
- La non-indemnisation des populations locales;
- Le mépris des attentes, besoins et intérêts;
- La gestion insatisfaisante des relations et de l'implication dans l'exécution des travaux;
- L'insécurité pour certains individus, générée par les réalisations du PACHM;
- L'intimidation et la brutalité de la CAPM et des autorités administratives locales dans la gestion des conflits avec les populations locales;
- Le sentiment d'iniquité de l'État envers les populations de DJOP comparées aux autres communautés impactées par le PACHM ou les projets similaires.

L'analyse de données de la qualité des processus de management de projet (QPM) révèle, pour certaines pratiques, au-delà de la non-qualité de l'organisation (NQO) soulignée, la non-qualité des processus (NQP) d'une part, et la qualité des processus (QPR) d'autre part. Soit, pour cette dernière, la conformité du déroulement de certains processus aux attentes associées.

○ **Qualité des processus (QPR) à DJOP**

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, la qualité de processus (QPR) renvoie à la conformité des processus déployés aux attentes et besoins des parties prenantes. La QPR est manifeste par la sensibilisation continue des populations de DJOP et le suivi des préoccupations de ces dernières par le délégué du gouvernement d'EBOLOWA sous l'impulsion des responsables de la CAPM. Ces dynamiques mettent en évidence malgré tout l'intérêt des représentants locaux de l'État du Cameroun aux côtés de la CAPM, pour l'information et la communication avec les populations de DJOP : « Des rencontres bien régulières, en fait des rencontres une fois par semaine hein, des

rencontres bien répétées parce que quoi, des ingénieurs arrivaient, ils nous demandaient qu'est-ce qui n'allait pas et qu'est-ce qui allait, on les disait » (Ed1, P5 : 11).

La qualité des processus (QPR) dans la sous-unité d'analyse DJOP impulsée par la CAPM se résume donc en deux dynamiques :

- La sensibilisation continue des populations de DJOP par le délégué du gouvernement d'EBOLOWA;
- Le suivi régulier des préoccupations des populations de DJOP par le délégué du gouvernement d'EBOLOWA.

Il ressort de l'analyse des données mobilisées pour la recherche que la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse DJOP est manifeste à travers trois modalités, respectivement la non-qualité de l'organisation (NQO), la non-qualité des processus (NQP) et la qualité des processus (QPR). Les modalités associées à la qualité des processus (QPM) dans la sous-unité d'analyse DJOP se distinguent par leur importance respective, dont le niveau de mobilisation dans le cadre du management de projet. De l'analyse de la mobilisation des différentes modalités de la QPM avec le logiciel Atlas ti V 1.18 sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité DJOP (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées au tableau 7 ci-après au terme de l'analyse de données.

Tableau 7 : Analyse des modalités de la QPM à DJOP

Processus et code	Codes Modalités	Modalités associées	Fréquence au sein des AOM	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Qualité des processus de management de projet	NQP	Non-qualité des processus	55/59	55/285	1
	NQO	Non-qualité de l'organisation	2/59	2/285	2
QPM	QPR	Qualité des processus	2/59	2/285	2

Source : Nos travaux

Le tableau 8 à la suite du précédent présente les activités associées aux différentes modalités de la QPM à DJOP.

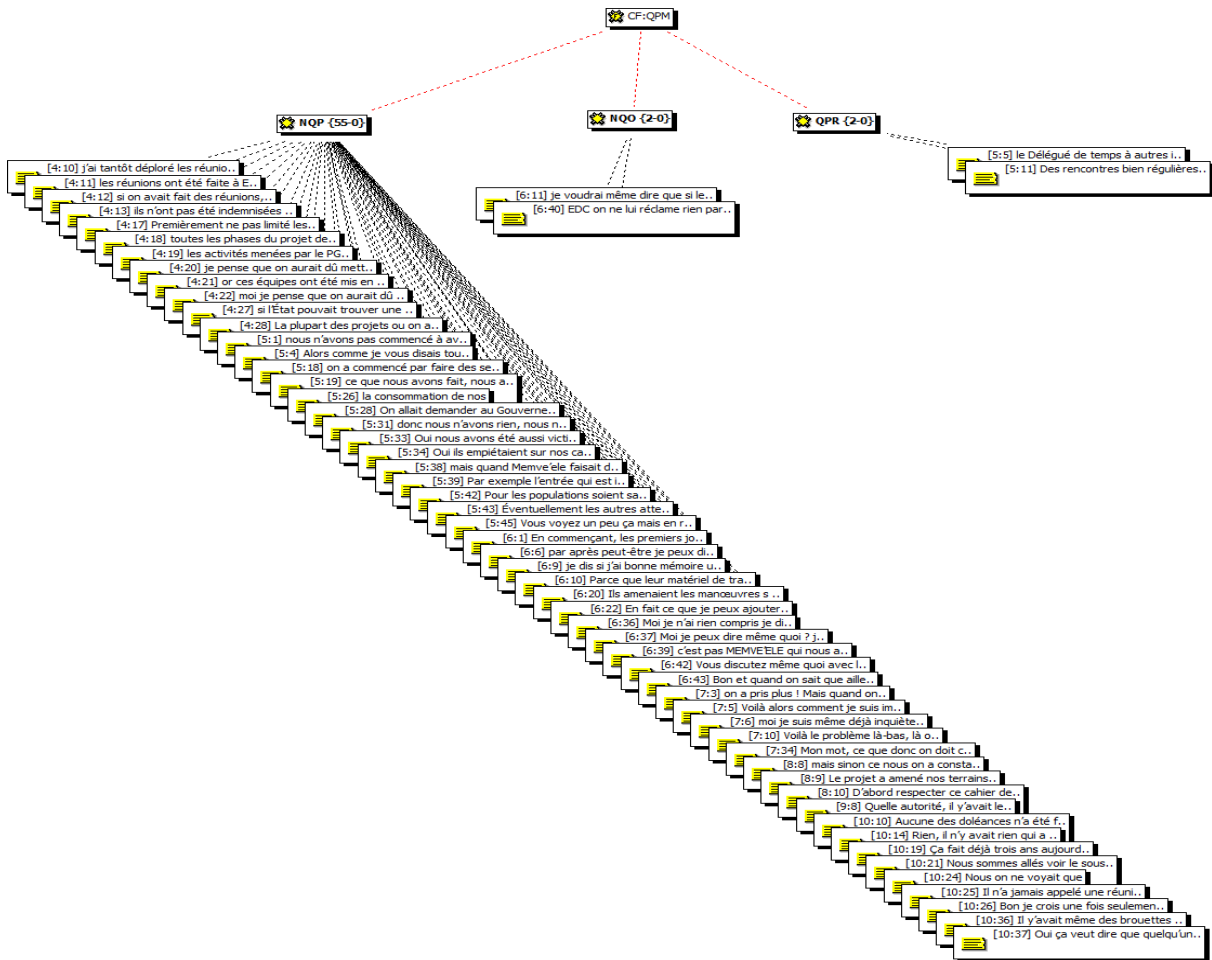
Tableau 8 : Modalités et activités de la QPM à DJOP

Processus et codes	Codes Modalités	Modalités associées	Manifestations associées à la QPM dans la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Qualité des processus de management de projet QPM	NQO	Non-qualité d'organisation	La double représentation de l'État du Cameroun, principal promoteur du PACHM
			Le déploiement par EDC et la CAPM, maîtres d'ouvrage délégués représentants de l'État du Cameroun, promoteur du PACHM, de deux organisations du management de projet aux effets opposés tel que celle d'EDC alimente la satisfaction tandis que celle de la CAPM génère l'insatisfaction des parties prenantes.
			La non-indemnisation des populations par la CAPM avant le démarrage des travaux du PACHM
	NQP	Non-qualité des processus	La communication avec les populations à travers de nombreux intermédiaires
			La non-indemnisation des populations locales
			Le mépris des attentes, besoins et intérêts
			La gestion insatisfaisante des relations et de l'implication dans l'exécution des travaux
			L'insécurité pour certains individus, générée par les réalisations du PACHM
			L'intimidation et la brutalité de la CAPM et des autorités administratives locales dans la gestion des conflits avec les populations locales
			Le sentiment d'iniquité de l'État envers les populations de DJOP comparées aux autres communautés impactées par le PACHM ou les projets similaires
QPR	Qualité des processus	La sensibilisation continue des populations de DJOP par le délégué du gouvernement d'EBOLOWA	
		Le suivi régulier des préoccupations des populations de DJOP par le délégué du gouvernement d'EBOLOWA	

Source : Nos travaux

La non-qualité des processus (NQP) se révèle, au terme de l'analyse des données de la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse DJOP, la modalité la plus importante, très largement mobilisée par ce processus. La qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse DJOP présente globalement une fréquence de 59 sur deux 285 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP. Le tableau 8 ci-dessus présente, au terme de l'analyse des données relatives à la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse DJOP, les modalités de la qualité des processus et leurs manifestations au regard des questions de recherche.

Le réseau, en figure 4, des modalités (sous-processus) de la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse DJOP, généré par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence l'absence de lien entre ces modalités autant qu'entre leurs manifestations respectives dans le cadre du management de projet.



Source : Nos travaux

Figure 4 : Réseau des modalités de la QPM à DJOP

L'analyse de la gestion de la qualité du projet appliquée à la réalisation du PACHM, au regard des processus suggérés par les propositions de recherche, appelle, au-delà de la qualité des processus de management de projet (QPM), à rendre compte de l'évaluation de la qualité du projet (EPQ) en tant que processus de gestion de la qualité du projet, notamment la contribution à la

satisfaction des parties prenantes dans la réalisation d'un projet. Quelle évaluation de la qualité du projet à la suite du management de projet déployé par les responsables de la CAPM dans la sous-unité d'analyse DJOP?

- **Évaluation de la qualité du projet (EQP)**

L'évaluation de la qualité du projet (EQP) comme processus de gestion de la qualité du projet rend compte de la satisfaction ou non des parties prenantes au terme de la réalisation des composantes du PASEM dans la sous-unité d'analyse DJOP. La réalisation des composantes techniques du PACHM dans la sous-unité d'analyse DJOP appelle, au terme du management de projet, une évaluation de la qualité du projet (EQP). L'exploitation du logiciel Atlas V 1.18 pour l'analyse des données qualité de la recherche dans la sous-unité d'analyse DJOP associe à l'EQP six modalités, soit le désintérêt des parties prenantes (DIP), les exigences insatisfaites (EXI), l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), la non-valeur ajoutée (NVA), la satisfaction des parties prenantes (SPA) et la valeur ajoutée pour les parties prenantes (VAJ). L'analyse de données précise l'importance et les manifestations respectives de ces modalités.

o **Désintérêt des parties prenantes (DIP) à DJOP**

L'analyse des données associées à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse DJOP met en évidence le désintérêt du management de projet vis-à-vis des préoccupations des parties prenantes (DIP). Ce dernier s'exprime chez les parties prenantes par le sentiment de mépris de leurs intérêts par le management de projet. Le DIP est manifeste par la déconnexion du réseau de distribution d'énergie électrique des populations de DJOP après la mise en exploitation du poste de DJOP, au mépris de la demande clairement exprimée par ces dernières dans leur cahier de charges d'acceptation du projet, dont l'accès gratuit à l'énergie électrique pour la petite communauté des populations de DJOP en contrepartie des sacrifices consentis pour la réalisation des composantes du PACHM dans leur localité : « Nous continuons pendant qu'on transforme même déjà le courant de MEMVE'ELE, que nous utilisons ici maintenant. Nous, nous

sommes victimes des coupures, pas des coupures de courant d'énergie électrique, mais des coupures des agents d'ENEO (Ed2-6, P6 : 29). On est débranché du réseau (Ed2-3, P6 : 30) ».

Le non-recrutement des enfants de DJOP, même pour des emplois de vigiles, exprime, pour les populations de DJOP, le DIP : « Ils nous ont dit de nous rapprocher du chef de MEMVE'ELE (coordonnateur CAPM). Entretemps, ils avaient besoin ne serait-ce que des gardiens de nuit. On est allé les proposer deux listes, ceux qui étaient d'ici et ceux qui venaient d'ailleurs, mais contrairement, quand ils ont affiché les listes, c'était les noms d'ailleurs que nous n'avons jamais reconnus ici » (Ed2-3, P6 : 15) ; Quand on sait ce qui s'est passé partout ailleurs, dans la Vallée-Ntem, NYABIZAN, peut-être à LOM PANGAR et à (Ed2-2, P6 : 32). Non, c'est ce que je voulais même vous souligner tout à l'heure parce que moi, j'ai eu la chance de faire un tour à NYABIZAN, j'ai vu ce qui s'est passé là-bas. Non seulement qu'ils ont dédommagé, ils ont déplacé les populations. On les a construit des maisons (Ed2-3, P6 : 34) ».

De l'analyse des données relatives aux DIP dans la sous-unité d'analyse DJOP, celui-ci se résume par trois faits majeurs décriés par les populations de DJOP :

- La déconnexion de certaines familles du réseau de distribution d'énergie électrique par le prestataire national ENEO;
- Le non-recrutement des enfants de DJOP par les entreprises sous-traitantes responsables des chantiers à DJOP;
- L'absence de mesure d'accompagnement des populations de DJOP par l'État promoteur du PACHM représenté par la CAPM, en comparaison aux mesures d'accompagnements mises en œuvre par l'État au bénéfice des populations riveraines de projets similaires dans les localités voisines (NYABIZAN) et ailleurs dans le pays (LOM PANGAR), d'où le sentiment d'une iniquité de l'État vis-à-vis des populations de DJOP.

Le DIP exprimé, tel que décrit ci-dessus, traduit un écart entre les attentes des populations de DJOP et les résultats de la réalisation des composantes du PACHM dans leur localité, par conséquent, une incidence négative sur la satisfaction des parties prenantes à DJOP.

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, les exigences insatisfaites des parties prenantes (EXI) comme le DIP participent de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) alors que les réponses satisfaisantes à ces dernières alimentent la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation de projet. L'analyse des données dans la sous-unité d'analyse DJOP rend compte, dans le cadre de l'EQP, du traitement apporté aux exigences des parties prenantes par le management de projet.

- **Exigences des parties prenantes (EXI) à DJOP**

Les exigences des populations locales parties prenantes dans la sous-unité d'analyse DJOP s'expriment diversement. De l'analyse des données associées, ces exigences insatisfaites des parties prenantes vis-à-vis du management de projet appliqué à la gestion de la qualité dans le cadre du management de la réalisation du PACHM à DJOP adressent entre autres les limites de l'organisation et de la sensibilisation des populations : « Si on avait fait des réunions, tout à l'heure, comme je disais, de proximité après les réunions centralisées, les équipes descendaient village par village pour mieux édifier les populations sur l'imminence des travaux. Je pense que les populations auraient accepté les travaux d'une autre manière (Ec6, P4 : 12) ; Ils n'ont pas été indemnisés avant les travaux ni au niveau de la ligne, ce qui a créé, donc, toutes ces (Ec6, P4 : 13). Ni la ligne, personne n'est indemnisé » (Ec6, P4 :14) ; Donc, en ce qui concerne l'emprise, on n'a jamais été dédommagé » (Ed1, P5 : 41) ; Indemniser et nous enlever, même ici, oui, on devait même nous enlever ici, chercher un village quelque part » (Ed4, P8 : 11) ».

L'indemnisation préalable des victimes des réalisations du PACHM, constitue une exigence prioritaire qui n'a pas été prise en compte par le management de projet dans la réalisation des composantes du PACHM à DJOP : « Pour que les populations soient satisfaites de ce projet, il fallait payer les dommages avant le début des travaux. Il le fallait parce qu'une fois les travaux passés, qui va maintenant arrêter l'engin qui est en train de terrasser, qui est en train d'aller au-delà de la limite? Qui va payer? Or, si auraient pris ce temps de payer à l'avance, les villageois seraient convaincus que ou mon cacaoyer est en train de partir, là, j'ai déjà bu le vin de palme, j'ai déjà bu la bière, j'ai déjà mangé le morceau de poisson de ce plant. Donc, ils devaient payer à l'avant, à l'avance, avant

que le projet ne commence » (Ed1, P5 : 42) ; Ce n'est que le paiement des indemnités hein! » (Ed2-3, P6 : 44) ; Mon mot, ce que donc on doit commencer à faire, c'est d'indemniser les gens parce que même si on ne vient pas me construire ma maison, je peux quitter ici de moi-même quand j'ai déjà mon argent. Je pars construire là où il faut, voilà les points essentiels (Ed3, P7 : 34) ».

Le paiement des indemnités aux victimes des dommages constitue une exigence majeure que doit satisfaire le management de projet, promoteur du PACHM, dont l'État du Cameroun représenté par la CAPM à DJOP : « Si l'État pouvait trouver une solution à ce problème d'indemnisation, soit revoir la Loi sur l'indemnisation de 72 et laisser peut-être le soin des indemnités à l'entreprise qui, à ce que ça gonfle le budget du projet, soit trouver une solution pour que les populations soient indemnisées avant, avant les travaux par l'État (Ec6, P4 : 27) ; Oui, jusqu'à présent pourtant à NYABIZAN, on comprenait les expropriations, les indemnités, mais pourquoi pas ici? N'est-ce pas, c'était aussi le NGOMNA là-bas. Aucun, il n'y avait aucun terrain qui était titré là-bas. C'est la même chose ici, donc ce sont les questions qu'on se pose. Où sont partis les 13 hectares si c'est comme le NGOMNA? » (Ed4, P8 : 17) ».

Le traitement favorable des doléances des populations locales, participe des exigences dans la sous-unité d'analyse DJOP : Nos doléances, nous leur avons demandé de nous construire un foyer culturel, nous leur avons demandé de nous construire une école maternelle, un, deux, trois forages, trois forages pour que les gens (Ed1, P5 : 13) ; Je disais tout à l'heure que nous avons émis le vœu d'avoir quelque chose qui pouvait nous rester en souvenir après la construction de ce poste de courant électrique, alors nous nous sommes dit que comme nous allons octroyer nos terrains au gouvernement, il faut que ce gouvernement nous laisse au moins un foyer dans lequel nous allons souvent célébrer nos mariages et nos fêtes de façons coutumières. Nous avons demandé au gouvernement de nous construire ne serait-ce que deux à trois forages. Nous avons demandé au gouvernement de nous construire une fois de plus une école maternelle. Jusqu'à la fin du projet, rien n'a été fait » (Ed2-3, P6 : 8) ». Le traitement des doléances des populations locales parties prenantes est posé en priorité : « On allait demander au gouvernement de commencer par nos doléances pour que ce soit plus concret. On allait demander au gouvernement qu'on soit plus approximatif de ce

projet parce qu'apparemment, ils nous ont un peu écartés. Oui, on devait demander au gouvernement de chercher un comité local pour suivre ne serait que nos doléances que nous avons posées, oui, un comité local. Nous n'avons pas, ils ne nous ont pas demandé, absolument pas, un comité qui soit plus regardant (Ed1, P5 : 28) ; D'abord, respecter ce cahier de charges et nous exproprier » (Ed4, P8 : 10). « Il me faut une maison pour le remerciement, il me faut une maison et si je vendais le terrain, si je devais construire, me voici souffrant. Si vous visitez, vous voyez! (Ed5, P9 : 19) ».

Les attentes clairement exprimées dans le cahier de charges des populations locales à DJOP, constituent pour le management de projet, des exigences inaliénables pour lesquelles les réponses satisfaisantes étaient attendues par les populations de DJOP: « Alors que c'était aussi, euh, une doléance qui figurait dans le cahier de charges pour qu'on soit néanmoins fournis en, en, en énergie gratuitement! » (Ed2-2, P6 : 31). « Une fourniture en électricité! » (Ed2-4, P6 : 45). « Nous avons écrit dans notre cahier de charges les points d'eau et une école primaire (Ed6, P10 :7). Une salle, ils ont accepté. Ils nous ont aussi promis même employer les autochtones d'ici au travail » (Ed6, P10 :9). « Moi, je veux que le cahier de charges soit en exécution. Tout ce qu'on a demandé, au minimum tout ce qu'on a demandé, si c'était 100 %, qu'ils fassent au moins 75 %, qu'on essaie de revoir notre cahier de charges et qu'on essaie au moins de faire les 75 %. J'en ai terminé » (Ed2-5, P6 : 54). Parce que, apparemment, est-ce que ce cahier de charges sera respecté? Parce que c'est même, moi, je me focalise sur le cahier de charges. Est-ce, qu'est-ce que, l'argent qui est coincé là-bas, dans le projet MEMVE'ELE, est-ce qu'il sera remis aux intéressés un jour? (Ed4, P8 : 14) ».

Alors que toutes les actions entreprises par les populations DJOP en vue du traitement favorable de leurs exigences sont restées sans suite, l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse DJOP, appréhendée sous prisme du traitement des exigences des parties prenantes (EXI), va se traduire par :

- Les limites de l'organisation de la communication du management de projet avec les populations locales;
- La non-indemnisation des victimes des réalisations du PACHM à DJOP;
- L'absence d'accompagnement socioéconomique des populations de DJOP;

- L'absence de suite favorable aux différentes doléances des populations de DJOP;
- Le non-respect du cahier de charges des populations de DJOP par le management de projet.

Les différents traitements apportés aux exigences des parties prenantes (EXI) rapportées aux populations de DJOP par le management de projet exercent une influence négative sur la satisfaction des parties prenantes de la réalisation du projet, ce d'autant plus que ces traitements expriment un écart avec les attentes de ces dernières. L'insatisfaction des parties prenantes (IPA), en tant qu'expression de la non-qualité du projet, se révèle de l'analyse des données associées aux modalités d'expression de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dont il convient, pour la présente recherche, de cerner les manifestations dans la sous-unité d'analyse DJOP.

- **Insatisfaction des parties prenantes (IPA) à DJOP**

Dans la sous-unité d'analyse DJOP, l'évaluation de la qualité du projet (EQP) met en lumière une insatisfaction des parties prenantes (IPA). L'insatisfaction des populations de la sous-unité d'analyse DJOP en raison des résultats des pratiques du management de projet appliqué aux réalisations du PACHM à DJOP est clairement exprimée. Elle se fonde sur divers faits soulignés par les participants à DJOP. Les responsables de la CAPM reconnaissent un échec dans la communication et l'atteinte des objectifs du PGES qui alimente l'IPA : « Au niveau de la ligne, ce n'était pas ça, je pense qu'on a échoué au niveau de la communication (Ec6, P4 : 9). Je pense qu'on n'a pas atteint l'objectif si le plan de gestion environnemental et social (PGES) est d'atténuer, si l'objectif est d'atténuer les effets négatifs du barrage du projet sur les populations riveraines et que jusqu'aujourd'hui, les gens continuent à se plaindre. Ça veut dire qu'on n'a pas atteint l'objectif de manière globale (Ec6, P4 : 24) ». Cette recherche met en exergue le mécontentement des populations de DJOP, à l'origine opposées à l'accueil du projet dans leur localité. Ces dernières jugent que sa réalisation ne leur aura rien apporté : « En fait, nous, on s'était opposé (Ed1, P5 : 2). Mais je voudrai bien vous rassurez que dans tout ce que nous avons fait là, on n'a jamais cessé de leur dire que ça ne va pas, ça ne va pas, ça ne va pas. Jusqu'à la fin du projet, on était toujours mécontent. Ça veut dire que ce projet ne nous a pas apporté bonheur (Ed1, P5 : 12) ».

De l'analyse des données, il ressort que l'IPA dans la sous-unité d'analyse DJOP découle également de l'ignorance par le management de projet des attentes sécuritaires des populations de DJOP engendrées par les réalisations du PACHM. L'ensemble des attentes relatives à la résolution des problèmes sécuritaires adressées au management de projet responsable de la CAPM sont restées sans suite favorable. C'est notamment le cas de l'absence d'aménagement de passerelles sur les canalisations (tranchées) d'évacuation d'eau creusées dans le cadre de la réalisation du PACHM à DJOP, illustrées en annexe 11, qui désormais, séparent le site PTDEED de la nouvelle zone agroforestière accueillant les plantations agricoles des populations de DJOP : « Oui, donc voilà autant de choses que nous leur avons demandées, mais jusqu'à la fin du projet, jusqu'à présent même, je puis vous dire qu'ils ont creusé une grande canalisation pour les évacuations des eaux de ce site. Je dis la largeur de cette canalisation est au moins à 10 mètres. Quand le projet a, déjà à la fin des travaux, on leur a demandé juste de nous poser des tablettes pour que nous puissions passer et aller dans nos forêts jusqu'à présent (Ed1, P5 :16)! Vous voyez, je dis seulement poser des tablettes, faire un semblant de pont, un semblant de passerelle pour que nous ayons accès dans nos forêts où nous allons désormais travailler ou même un peu plus tard allé habiter parce que c'est net derrière le projet. Jusqu'à présent, il n'y a rien, absolument rien, je vous assure (Ed1, P5 : 17)! ».

Il en résulte, pour les populations de DJOP, un risque quotidien d'accidents de la traversée de la tranchée aménagée par le PACHM (annexe 11). L'ignorance des demandes des populations de DJOP en rapport avec l'insécurité générée par les réalisations du PACHM à DJOP se traduit aussi par le non-ressassement d'une famille de DJOP dont l'habitation est désormais prise en « sandwich » entre deux lignes de transport d'énergie électrique à haute tension : « Il me faut là où je connais bien, que je suis déjà bien à l'aise parce qu'avec deux corridors que je suis intercalé ici là, j'ai peur. J'ai peur et je suis même fâché, comme tu demandes. Mais qui va résoudre ce problème-là?» (Ed3, P7 : 22). Cette situation d'insécurité évidente engendrée par les réalisations du PACHM à DJOP est illustre par la photographie en annexe 8. De même, le non-aménagement par la CAPM de forage, point d'accès à de l'eau potable des populations de DJOP de part et d'autre de la route qui traverse le village DJOP, et la construction dans l'urgence d'un forage d'un seul côté de la route, génèrent

une insécurité pour les enfants, principaux utilisateurs de cette infrastructure (comme illustrée à la photographie 4, page 152), obligés de traverser la route nationale N°2 très fréquentée pour s'approvisionner de l'autre côté de la route en eau potable, ainsi que le souligne un participant : « Rien parce que nos enfants d'ici sont en danger quand ils traversent la route pour aller puiser l'eau » (Ed3, P7 : 13).

Confrontées à ce qui était perçu par les populations de DJOP comme de l'indifférence des responsables de la CAPM, celles-ci vont entreprendre de nombreuses actions de protestation radicales pour exprimer leur insatisfaction, notamment le blocage de l'accès des sous-traitants aux différents chantiers du PACHM à DJOP en érigeant des barricades, en organisant des grèves, des *sittings*, en allant à la rencontre des autorités administratives locales (gouverneur, préfet), tout en adressant des memoranda au gouvernement. À travers leurs actions, le but était, pour les populations de DJOP, de faire entendre leur cause : « Donc il y'avait des barricades qu'on faisait, il y avait des grèves, des *sittings* et autres qu'on faisait. Nous avons encore écrit des mémorandums, une de plus, nous nous organisés pour aller rencontrer le gouverneur. Le gouverneur nous a dit que seul le préfet était capable de nous répondre jusqu'à présent, sans suite » (Ed1, P5 : 20).

L'insatisfaction des populations de DJOP parties prenantes de la réalisation du PACHM tient également du constat de l'absence d'apports quelconques à leur communauté et à la localité de DJOP de la réalisation des composantes du PACHM dans leur localité. Pour ces dernières, l'accueil du projet dans leur localité n'a rien apporté, aussi bien à la localité qu'à la population de DJOP : « Ça ne nous a rien apporté. Peut-être le gouvernement parce que le gouvernement sait comment il va utiliser son courant. Vous voyez, jusqu'à présent, on continue à nous couper la lumière ici pendant que le courant se transforme derrière nos cases sur nos terrains. On continue à nous menacer ici parce qu'on n'a pas payé la consommation énergie (Ed1, P5 : 25). C'est lamentable, c'est lamentable. Vraiment on regrette (Ed1, P5 : 27). Ici, nous n'avons rien, absolument rien bénéficié (Ed1, P5 : 30). Le projet, le projet n'a rien donné aux populations de DJOP (Ed2-1, P6 : 2) ; On n'a rien bénéficié et nous ne sommes pas contents » (Ed6, P10 : 32) ; Le projet nous laisse dans le regret, dans une désolation totale. Nous regrettons énormément. Pourquoi ce projet est venu s'installer ici? Le projet

nous laisse des impacts négatifs. Nous n'allons, n'avons jamais profité de ce projet. Si jamais on aurait osé penser avoir quelque chose de ce projet, ce n'était que l'électrification des ménages, mais jusque-là (Ed2-3, P6 :27). Moi, je regrette infiniment pour avoir accepté ce projet chez moi parce qu'on n'a pas de souvenir. Moi, je n'ai pas de souvenir, au contraire, des regrets. Là où je faisais mes champs pour faire vivre ma famille, je n'ai plu ce terrain-là et j'ai d'abord constaté MEMVE'ELE que c'est des, je peux appeler ça des bandits. Un acteur de MEMVE'ELE ne s'est jamais assis comme vous là pour dialoguer avec quelqu'un village, donc moi, je regrette pour avoir accepté ce projet ici à DJOP » (Ed2-3, P6 : 52) ; Je ne dis aucun don, on n'a pas eu de don. Je dis jusqu'au dernier grain de sable, on a rien profité. Si vous voyez les maisons comme ça, c'est parce qu'on achetait le sable partout ailleurs, même le gravier on n'a rien eu! (Ed6, P10 : 39) ».

Plus qu'un sentiment, ce sont des faits qui, de l'avis des populations de DJOP parties prenantes, étaient l'absence d'apports du PACHM à leur communauté : « Je vous parle ici en tant que technicien en bâtiment. Ils sont venus vers moi prendre des contacts et me demander si je pouvais leur apporter de l'aide. Je suis allé vers eux, ils ont dit que ce que je suis en train de leur demander comme rémunération journalière, ils ne peuvent pas être à la hauteur de ça. Pourquoi? Parce que je leur ai demandé 3 000 francs (7 CAD). Je dis je suis technicien supérieur (cégep) en bâtiment. Oui, ils voulaient me recruter comme chef couvreur. Je suis passé par les tests, ils ont accepté, ils ont approuvé (Ed2-3, P6 : 16). Jusqu'à la plus basse petite échelle du manœuvre, on n'a rien profité, on n'a rien profité, nous n'avons rien profité (Ed2-3, P6 : 23). Bon, en ce qui me concerne, bon, le projet ne laisse que désolation parce que, comme l'a si bien dit mon grand frère, bon, en dehors cette petite infrastructure dont vous avez filmé là! » (Ed2-2, P6 : 24) ; Rien, même recrutement des villageois (Ed6, P10 : 31). Jusqu'aux manœuvres, personne n'a été recruté (Ed6, P10 : 23) ; Oui, rien de concret, rien de concret. Tout ce qu'on pouvait attendre venant de là, comme je peux dire, euh! On appelle ça comment, dommages et intérêts, rien jusqu'à présent. Bon, nous, on s'attend peut-être aux impacts négatifs qui pourront en découler de cette affaire-là, comme disent certains, bon, que c'est un champ peut être magnétique » (Ed2-2, P6 : 25) ; Si on a déjà payé les gens, je te dirai que tous les gens sont contents, mais ils ne sont pas contents parce que, ils n'ont rien eu (Ed3,

P7 : 33). On n'a rien, rien jusqu'aujourd'hui. Les gens souffrent, mes enfants souffrent maintenant, ah vraiment! » (Ed5, P9 : 10). Parce que, ils ont pris nos terres, 12 hectares de terrain, 12, bon voilà chacun, parce qu'aucune personne ne peut avoir 12 hectares de terrain au village. Il, nous sommes même nombreux, bien sûr que la liste de paiements est sortie. Chacun avait son montant, mais personne parmi nous n'a eu cinq francs jusqu'aujourd'hui (Ed6, P10 : 18). Sauf que nous sommes fâchés parce que nous ne sommes pas payés (Ed6, P10 : 30) ».

La non-indemnisation des victimes des travaux dans la sous-unité d'analyse DJOP pour la libération du site du poste de transformation et de distribution d'énergie électrique et la section de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie électrique fait émerger, chez les populations locales parties prenantes, un sentiment de spoliation par l'État du Cameroun. Ce dernier, promoteur du PACHM, est perçu comme terroriste autant que ses représentants sur le terrain à DJOP, responsables de la CAPM, sont taxés de malfrats, soit un vocabulaire grossier et vulgaire qui exprime l'IPA à DJOP de la part des populations villageoises qui se sentent désabusées par le management du projet : « Absolument rien, rien du tout, même le petit dommage machin, tout ça, tout ça je ne crois pas, je ne crois pas. Ils ont promis, ça fait déjà près de, depuis que les travaux sont finis, ils ne font que dire demain et après-demain et autres. Ça n'a jamais donné. On est dans les regrets, on regrette pourquoi on a accepté, parce que s'il nous arrivait même de vendre ce terrain, même le mètre carré (10,76 pi²) à 100 francs (25 sous), ils sont là, à 11 hectares. Je dis si le mètre carré (10,76 pi²) était seulement à 100 francs (25 sous), on serait à combien? (Ed1, P5 : 23). Je suis aussi de la même opinion, qu'on regrette même d'avoir donné le terrain-ci au projet là, parce que les terrains que moi je faisais les champs, on a déjà occupé. Je veux, euh, garder mes enfants avec quoi maintenant? Je n'ai plus l'âge où cultiver. Je suis là comme ça, je regrette même d'avoir fait ça. On regrette. Je suis de la même opinion, on n'a rien gagné sur ça. Ce sont les malfrats, l'État, les BOKO HARAM (terroristes), je vous dis ce sont les BOKO HARAM, on va voir les BOKO HARAM comment? C'est l'État, il vient arracher comme ça parce que nous sommes les villageois. On n'a rien, mais se sont nos terrains qu'ils ont occupés pour faire leur chose et pour que nous, on ne gagne absolument rien! » (Ed2-1, P6 : 53). J'ai de la honte partout, le village, j'ai donné beaucoup à l'état, mais je n'ai

rien, rien en main » (Ed25, P6 : 55) ; Que les populations ne bénéficient pas toujours des projets du gouvernement, les populations n'ont jamais bénéficié, peut-être ailleurs, je parle de notre cas personnel » (Ed1, P5 :29) ».

De même, l'absence de réalisations socioéconomiques pérennes du PACHM dans cette sous-unité d'analyse est soulignée par les populations DJOP pour exprimer l'IPA : « Moi je peux dire même quoi? Je ne peux rien dire parce que ils sont venus arracher notre terrain gratuitement comme et nous laissé rien, rien. Le forage là n'est même rien (Ed2-1, P6 : 37)! C'est pas MEMVE'ELE qui a fait le forage (Ed2-3, P6 : 41). Mais bon, par la suite, les commodités et tous et toutes n'ont pas suivi. Les choses n'ont pas bien suivi » (Ed2-1, P6 : 5). Rien, il n'y avait rien qui a été fait (Ed6, P10 :14). Les Chinois n'ont rien fait » (Ed6, P10 : 16) ; Non, le résultat est négatif, le résultat est vraiment négatif. Ce que nous on entend, ce que nous prévoyons même faire avant l'ouverture, parce qu'ils nous ont promis qu'ils viendront faire (Ed2-3, P6 : 49). Nous comptons faire un *sitting* pour que le gouvernement soit au courant que nous sommes fâchés de ce qu'ils sont venus faire chez nous et nous allons le faire. Nous allons nous organiser et ça ne sera pas nous seulement, ça sera toute la contrée, tous les gens qui sont concernés, qui ont été victimes de ce corridor, de ce passage du courant électrique. Nous sommes en train de nous organiser (Ed2-4, P6 : 50). Et pour ajouter même, se sera vraiment un ultime *sitting* parce qu'on sait que, au-delà de celui-là, il n'y aura plus rien, donc s'il va falloir que quelqu'un laisse sa peau là, sera ce jour-là. Oui parce que, on sait que, après ce jour-là, il n'y aura plus rien! (Ed2-2, P6 : 51) ».

En définitive, l'IPA chez les populations de DJOP découle des sentiments d'iniquité et d'injustice dont elles se considèrent victimes, en comparaison des mesures d'accompagnement mises en œuvre par l'État au bénéfice des autres communautés voisines ou dans le cadre de la réalisation de projets similaires au Cameroun : « On a recasé les gens gratuitement en leur construisant des infrastructures pérennes mêmes pour leur survie, mais ici, il n'y a rien, il n'y a rien! Donc c'est vraiment un mécontentement total » (Ed2-2, P6 : 33) ; Je viens même de penser de ça, regardez les gens de MEMVE'ELE, ils ont profité, ils ont mangé, ils ont bu, ils ont pris l'argent et

nous, il nous faut aussi comme ça! » (Ed5, P9 : 15). Regardez si vous voyez ma pauvre maison ci, je devais finir ça là où j'habite parce que moi, je croyais que si l'argent arrive, je construis. Est-ce que c'est moi qui peux rester sur une maison comme ça là, que j'ai donné beaucoup de terrain comme ça là? (Ed5, P9 : 18), (Ec6, P4 : 4), (Ed5, P9 : 9) ». La photographie en annexe 12 présente le domicile en chantier de l'individu principal pourvoyeur de la parcelle de terrain du site de construction du poste de transformation et distribution d'énergie électrique de DJOP (PTDEED). Les travaux de ce chantier sont depuis suspendus, en attente du financement lié à l'indemnisation de la parcelle de terre concédée par son propriétaire pour la réalisation du PTDEED.

L'insatisfaction des parties prenantes (IPA), populations de DJOP en tant que modalité de l'évaluation de la qualité du projet (EQP), dans la sous-unité d'analyse DJOP qui accueille le PTDEED et la SLETEE, s'exprime à travers :

- L'échec dans la communication et l'atteinte des objectifs du PGES;
- Le mécontentement des populations;
- L'ignorance par le management de projet des attentes sécuritaires des populations;
- L'absence d'apport quelconque aux populations et à la localité;
- Le non-recrutement de personnel autochtone dans les chantiers;
- La non-indemnisation des victimes des dommages;
- L'indignation et la résignation des populations;
- L'absence de réalisations socioéconomiques pérennes;
- Le bilan négatif;
- L'iniquité et l'injustice de l'État.

Les différentes manifestations, ci-dessus, de l'insatisfaction des parties prenantes (IPA) dans la sous-unité d'analyse DJOP participent de cette modalité qui rend compte, à la suite du DIP et des EXI et tout autant que la non-valeur ajoutée (NVA), de l'évaluation de la qualité du projet (EQP). Dès lors, il convient, pour la NVA, de cerner l'expression dans la sous-unité d'analyse DJOP.

- **Non-valeur ajoutée (NVA) à DJOP**

À l'opposé de la valeur ajoutée, la non-valeur ajoutée (NVA) de la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse DJOP participe de l'évaluation de la qualité du projet (EQP). La non-valeur ajoutée (NVA) identifiée est très clairement soulignée par les participants à la recherche en termes de perte définitive du terrain concédé au projet : « Nous, nous avons un regard un peu plus lointain pour savoir que, ceux qui vont exploiter nos terrains de façon définitive, nous ne serons plus en possession de ce terrain » (Ed1, P5 : 3). La NVA du management de projet dans la réalisation du PACHM dans la sous-unité DJOP s'exprime également par le risque engendré et l'impact négatif du PTDEED sur les conditions de vie des populations de DJOP : « Je crois que c'est même impossible, mais si c'était que moi, on devait même enlever la centrale ci pour envoyer ça là-bas , en brousse, parce que ça ne nous, nous, ça nous met, ça nous accumule les dangers » (Ed4, P8 : 12).

L'absence de réalisation concrète et pérenne au bénéfice des populations de DJOP : « Rien de bien. Je vous ai présenté le petit forage là, ça, ce n'est même pas MEMVE'ELE, c'est ANGELIQUE, le sous-traitant de EDC. MEMVE'ELE ne nous a rien laissé ici, il nous a seulement laissé l'impact négatif » (Ed4, P8 : 13). « On n'a rien bénéficié et nous ne sommes pas contents » (Ed6, P10 : 32). La NVA se traduit également par l'absence d'avantage matériel de l'existence des chantiers du PACHM : « Nous, on voulait construire, même en ramassant les petits grains de gravier traînant à même le sol. Ça veut dire quand la pelle chargeuse a déjà ramassé pour leurs besoins de services, quand nous, les autochtones, nous arrivons dans le chantier avec les pelles, peut-être même pour deux brouettes, ils refusaient, ils disaient qu'on ne touche pas, ils disaient que si on touche, ils appellent la gendarmerie. Au contraire, eux-mêmes envoyaient les manœuvres entasser ces grains de gravier pour les charger dans les véhicules et allaient vendre où on savait là, où ils amenaient ça moyennant de l'argent » (Ed6, P10 : 35).

De l'analyse des données associées, la non-valeur ajoutée (NVA) comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP) s'exprime dans la sous-unité d'analyse DJOP par :

- La perte définitive du terrain concédé au projet;

- Les risques engendrés et les impacts négatifs du PTDEED sur les conditions de vie des populations;
- L'absence de réalisation concrète et pérenne au bénéfice des populations;
- L'absence d'avantages matériels de l'existence des chantiers.

Les différentes expressions de la non-valeur ajoutée (NVA) ci-dessus rendent compte de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse DJOP. Toutefois, cette dernière appelle, à la suite des modalités précédent DIP, EXI, IPA et NVA, à cerner, pour la sous-unité d'analyse DJOP, la satisfaction des parties prenantes (SPA).

- **Satisfaction des parties prenantes (SPA) du PACHM à DJOP**

Dans le cadre de l'évaluation de la qualité du projet (EQP), la satisfaction des parties prenantes (SPA) traduit la conformité du projet aux attentes des parties prenantes. Celle-ci, dans la sous-unité d'analyse DJOP pour la présente recherche, s'appréhende à travers deux dimensions, respectivement, d'une part, la performance satisfaisante autoévaluée de la CAPM : « Oui on peut dire qu'on a atteint à 50 % à 60 % parce que toutes les recommandations qui ont été faites, ont trouvé, on a mis en œuvre quelque chose, on a dit telle chose, on a fait l'étude sur la, les, en ce qui concerne la ligne par exemple, on a recommandé de faire une étude archéologique sur le corridor. Ça été fait, les résultats ont été démontrés » (Ed6, P4 : 29). D'autre part, les enjeux des réalisations du PACHM pour les populations et la localité de DJOP : « Mais j'ai bien dit que pour le verger, l'EDC a déjà payé (Ed3, P7 :8). Mais je suis contente parce qu'une affaire comme ça, c'est bien à côté de toi, comme ça là (Ed3, P7 :21). « Une bonne affaire, pourquoi ne pas? Parce que si je donne comme ça là au gouvernement, c'est une bonne affaire » (Ed5, P9 :11). « Bon, ça veut dire les dégagements, on était content parce que les dirigeants nous ont proposé, ils nous ont dit quand le projet va aboutir, on bénéficié de beaucoup de choses. Donc les dirigeants qui sont restés après le départ de la première commission, entre eux et nous, nous qui sommes les habitants de DJOP, on était très bien, c'est-à-dire pas de bruit. À tout moment, on était ensemble (Ed6, P10 : 2). De bonnes relations, de très bonnes relations » (Ed6, P10 :3).

Souligner la satisfaction des parties prenantes (SPA) dans la sous-unité d'analyse DJOP revient à mentionner :

- La performance satisfaisante auto-évaluée de la CAPM;
- Les enjeux des réalisations du PACHM pour les populations et la localité.

Ces deux dimensions expriment la satisfaction des parties prenantes (SPA) en tant que modalité de l'évaluation de la qualité du projet (EQP). Cette dernière, pour être complète dans la sous-unité d'analyse DJOP, en référence au cadre conceptuel de la recherche, requiert de rendre compte de la valeur ajoutée à la suite du DIP, des EXI, de l'IPA, de la NVA et de la SPA, objets des analyses précédentes. Il en résulte l'intérêt, pour la présente recherche, de cerner l'expression de la valeur ajoutée (VAJ) à DJOP.

- **Valeur ajoutée (VAJ) à DJOP**

En tant que modalité de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) en référence au cadre conceptuel de la recherche, la valeur ajoutée (VAJ) se veut, pour la présente recherche, une expression de la plus-value à DJOP de la réalisation des composantes du PACHM. Dans la sous-unité d'analyse DJOP, la VAJ s'appréhende à travers trois principales dimensions dont, en premier, l'aide aux populations liée aux installations du PTDEED. Confrontées à une limitation des points d'accès à l'eau potable, les installations du PTDEED sont équipées de points d'accès à de l'eau potable accessibles aux populations de DJOP pour leur approvisionnement en eau potable : « Donc, d'une part, les bonnes choses parce que, une usine comme ça, c'est bien au village parce que, on a peut-être de l'aide aussi, humm, on a de l'aide (Ed3, P7 : 16)! Humm, on a de l'aide que de temps en temps, comme je parle, l'affaire eau là, je peux aller puiser de l'eau là-bas, il y a le (Ed3, P7 : 17). Il y a les robinets là-bas. Je peux aller de temps en temps. Ils nous donnent aussi le bois de chauffage. Ils viennent, ils prennent les déchets là-bas, ils viennent verser, on se sert, humm, et qu'est-ce que je peux encore dire là... Donc les employés, ils font les petits commerces au village, ça marche aussi! (Ed3, P7 18) ». Par ailleurs, l'accroissement de la population des résidents de DJOP par les employés, hier des chantiers du PACHM et aujourd'hui, du PTDEED, a contribué à accroître la consommation locale au bénéfice de l'économie locale : « Humm, ils consomment. Voilà peut-être

l'aide qu'on trouve par là-bas! » (Ed3, P7 : 19). Par-dessus tout, l'effectivité de la disponibilité de l'énergie électrique se révèle à DJOP l'une des principales VAJ du PACHM : « Nous sommes contents du fait que la lumière est déjà à côté de nous et surtout, encore, DJOP n'était pas réputé de grand village, donc le projet là, nous contents de ça » (Ed6, P10 : 29). Il convient toutefois de noter le sentiment mitigé dans la sous-unité d'analyse DJOP vis-à-vis de la VAJ en raison du contraste évident entre la plus-value des réalisations du PACHM et les dommages engendrés : « Par rapport aux populations, je dis que le projet est bien, mais le cahier de charges qu'ils ont promis, parce que c'est pour le long le corridor là, ils ont détruit les choses, les plantations. Tous les gens là attendent, donc d'une part, ils ont, ils ont, ils sont contents, de l'autre, ils pleurent leurs champs (Ed3, P7 : 29). C'est bien d'avoir la lumière, le courant qui nous aide comme ça! (Ed3, P7 : 30) ».

L'analyse des données relatives à la valeur ajoutée (VAJ) dans la sous-unité d'analyse DJOP met en lumière l'effectivité de celle-ci articulée en deux principaux points, dont :

- L'aide aux populations liée aux installations du PTDEED;
- L'effectivité de la disponibilité de l'énergie électrique.

Au-delà des deux points ci-dessus, l'analyse de la VAJ dans la sous-unité d'analyse DJOP révèle un sentiment mitigé issu du contraste entre les éléments de plus-value, identifiés ci-dessus et la gestion décriée des dommages engendrés dont les populations de DJOP sont les principales victimes.

De l'analyse des données relatives à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) en tant que processus de gestion de la qualité du projet, l'EQP s'appréhende dans la sous-unité d'analyse DJOP à travers six modalités, respectivement le désintérêt des parties prenantes (DIP), les exigences des parties prenantes (EXI), l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), la non-valeur ajoutée (NVA), la satisfaction des parties prenantes (SPA) et la valeur ajoutée (VAJ). L'examen de la fréquence de chacune des modalités caractéristiques de l'EQP dans la sous-unité d'analyse DJOP, sur la base des fréquences intraprocessus (au sein de l'EQP) et sous-unitaires (rapportées à l'ensemble des données analysées dans la sous-unité), met en évidence l'importance relative de chacune des

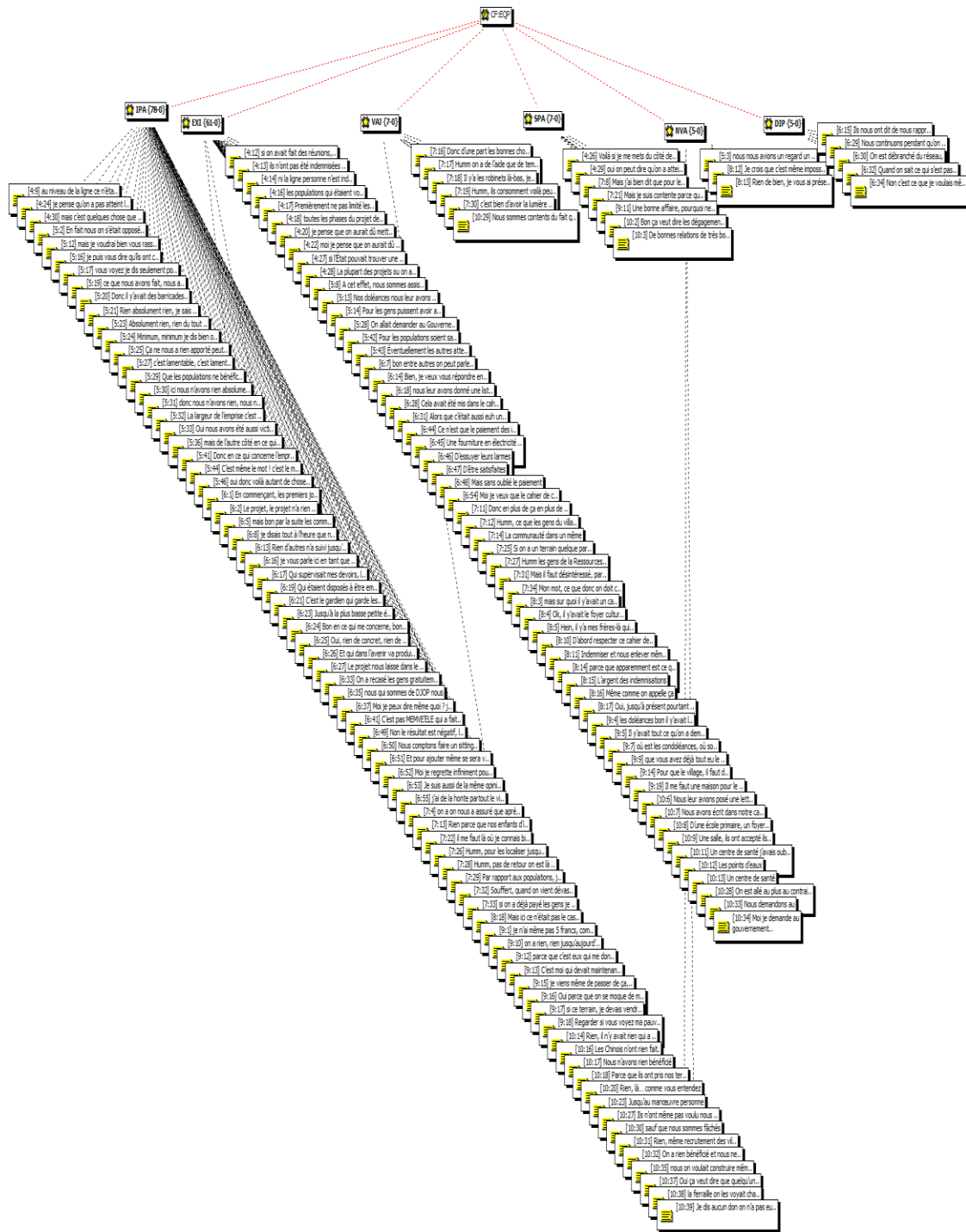
modalités identifiées. De l'analyse de la mobilisation des différentes modalités de l'EQP avec le logiciel Atlas ti V 1.18, sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité DJOP (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées au tableau 9 ci-après, au terme de l'analyse de données dans la sous-unité d'analyse DJOP

Tableau 9 : Analyse des modalités de l'EQP à DJOP.

Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein de EQP	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
EQP	IPA	Insatisfaction des parties prenantes	78/158	78/285	1
	EXI	Exigences des parties prenantes	61/158	61/285	2
	SPA	Satisfaction des parties prenantes	7/158	7/285	3
	VAJ	Valeur ajoutée	7/158	7/285	3
	DIP	Désintérêt des parties prenantes	5/158	5/285	4
	NVA	Non-valeur ajoutée	5/158	5/285	4

Source : Nos travaux

L'analyse des données relatives au processus d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse DJOP met en évidence la prépondérance, dans ce processus, de l'expression de l'IPA, dont la fréquence la plus importante de toutes les modalités associées, tandis que l'EQP présente globalement une fréquence de 158 sur 285 incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse DJOP. Le tableau 10 ci-après présente, au terme de l'analyse des données relatives à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse DJOP, les modalités et manifestations de l'EQP au regard des questions de recherche. La configuration en figure 5 ci-après, du réseau générée par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, des modalités (sous-processus) d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse DJOP, met en évidence des liens entre certaines modalités de l'EQP à travers leurs manifestations respectives.



Source : Nos travaux

Figure 5 : Réseau des modalités d'EQP à DJOP

Le tableau 10 ci-après présente pour chacune des modalités de l'EQP à DJOP les critères associés par les parties prenantes considérées à leur évaluation de la qualité du projet (EQP).

Tableau 10 : Modalités et activités d'EQP à DJOP

Processus et code	Codes Modalités	Modalités associées	Critères associés à l'EQP dans la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Évaluation de la qualité du projet EQP	IPA	Insatisfaction des parties prenantes	Échec dans la communication et l'atteinte des objectifs du PGES
			Mécontentement des populations
			Ignorance par le management de projet des attentes sécuritaires des populations
			Absence d'apports quelconques aux populations et à la localité
			Non-recrutement de personnel autochtone dans les chantiers
			Non-indemnisation des victimes des dommages
			Indignation et résignation des populations
			Absence de réalisations socioéconomiques pérennes
			Bilan négatif
			Iniquité et injustice de l'État
	EXI	Exigences des parties prenantes	Limites de l'organisation de la communication du management de projet avec les populations locales
			Non-indemnisation des victimes des réalisations du PACHM
			Absence d'accompagnement socioéconomique des populations
			Absence de suite favorable aux différentes doléances des populations
	SPA	Satisfaction des parties prenantes	Non-respect du cahier de charges des populations de DJOP par le management de projet
			Performance satisfaisante autoévaluée de la CAPM
	VAJ	Valeur ajoutée	Enjeux des réalisations du PACHM pour les populations et la localité
			Aide aux populations liée aux installations du PTDEED
	DIP	Désintérêt des parties prenantes	Effectivité de la disponibilité de l'énergie électrique
			Déconnexion de certaines familles du réseau de distribution d'énergie électrique par le prestataire national ENEO
NVA	Non-valeur ajoutée	Non-recrutement des enfants de DJOP par les entreprises sous-traitantes responsables des chantiers à DJOP	
		Absence de mesure d'accompagnement des populations de DJOP par l'État	
		Perte définitive du terrain concédé au projet	
		Risques engendrés et impacts négatifs du PTDEED sur les conditions de vie des populations	
			Absence de réalisation concrète et pérenne au bénéfice des populations
			Absence d'avantages matériels de l'existence des chantiers
			Perte définitive du terrain concédé au projet

Source : Nos travaux

ANNEXE 14 Synthèse de l'analyse des données sous-unité DJOP

HU: ANALYSE DJOP CODE 2
 File: [C:\CLEF\PROJET DE THESE\THÈSE MEZIMES\REDACTION DE THESE\DONNEES
 PRIMA...\ANALYSE DJOP CODE 2.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 07/01/23 15:58:59

 Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: Author
 PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS										Totals
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DIP	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5
EXI	0	0	0	10	7	12	7	9	6	10	61
HMA	0	0	0	0	1	3	0	0	1	1	6
ICL	0	0	0	10	5	0	4	2	1	0	22
ICO	0	0	0	1	3	2	1	2	0	3	12
IPA	0	0	0	3	20	24	8	1	8	14	78
NCO	0	0	0	0	0	0	3	3	2	5	13
NIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
NIP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
NQO	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
NQP	0	0	0	12	14	11	5	3	1	9	55
NVA	0	0	0	0	1	0	0	2	0	2	5
QPR	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
SMA	0	0	0	2	1	0	2	0	0	2	7
SPA	0	0	0	2	0	0	2	0	1	2	7
VAJ	0	0	0	0	0	0	6	0	0	1	7
Totals	0	0	0	40	54	59	38	22	20	52	285

ANNEXE 15 Principales attentes et exigences des populations de MA'AN

N°	Natures des attentes et exigences clairement exprimées par les populations locales	Implémentation par le management de projet	
		Oui	Non
1	Respecter la réglementation en matière d'indemnisation des populations de MA'AN (indemniser avant le démarrage des travaux) et Indemniser toutes les victimes des réalisations du PACHM à MA'AN	/	✓
2	Organiser la communication avec les populations de MA'AN	✓	/
3	Impliquer les populations de MA'AN dans l'organisation de la communication du management de projet	/	✓
4	Mettre en œuvre un accompagnement socioéconomique des populations de MA'AN	✓	/
5	Prise en compte et suite favorable aux différentes doléances des populations de MA'AN	✓	/
6	Respecter le cahier de charges des populations de MA'AN dans le cadre de la production des livrables du projet	✓	/
7	Recruter le personnel autochtone dans les chantiers du projet à MA'AN	/	✓
8	Réaliser au bénéfice des populations de MA'AN des infrastructures socioéconomiques concrètes pérennes (forages, appuis aux établissements scolaires, AGR etc...)	✓	/
9	Distribuer gratuitement aux populations de MA'AN l'énergie électrique en compensation des pertes consenties pour la réalisation du projet	/	✓
10	Atténuer les risques engendrés par les impacts négatifs du PACHM sur les conditions de vie des populations MA'AN	/	✓

Source : Nos travaux

ANNEXE 16 Vue de la route asphaltée traversant le centre-ville de MA'AN



Source : Nos travaux

ANNEXE 17 Rues de la citée de MA'AN recouvertes d'asphalte par le PACHM



Source : Nos travaux

ANNEXE 18 Forage réalisé par le PASEM à MA'AN



Source : Nos travaux

ANNEXE 19 Tables bancs dons du PASEM à l'école publique de MA'AN



Source : Nos travaux

ANNEXE 20 Don du PASEM de deux salles de classes au Lycée mixte de MA'AN



Source : Nos travaux

ANNEXE 21 Arbre tombé sur la route MEYO-Centre-MA 'AN



Source : Nos travaux

ANNEXE 22 Arbre tombé sur la route MEYO-Centre-MA 'AN



Source : Nos travaux

ANNEXE 23 Analyses et interprétations des données à MA'AN

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'exploration des données de la recherche participe de la quête de réponses aux différentes questions de recherche étant donnée les propositions de recherche. Il s'agit ici d'explorer à partir des données collectées, l'implémentation des différentes propositions de recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN par le management de projet. Notamment, en premier l'implication des parties prenantes au management de projet. Aussi, les questions en arrière-plan des analyses présentées sont : Les parties prenantes sont-elles impliquées par les responsables de la CAPM au management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN ? Si oui, comment, et si non, pour quelles raisons ?

- Implication des parties prenantes au management de projet (IMP) à MA'AN

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'exploitation du logiciel Atlas V 1.18 pour l'analyse de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) en tant que processus (mécanisme) de gestion de la qualité du projet, sur la base du plan de codage préétabli, met en lumière deux modalités majeures, respectivement l'implication dans la conception (ICO) et l'implication dans l'exécution (IEX). Il importe dès lors, pour la recherche, de cerner les activités du management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN associées à chacune de ces modalités du processus d'implication des parties prenantes au management de projet (IMP).

o Implication dans la conception de projet (ICO) à MA'AN

L'implication dans la conception (ICO) des parties prenantes dans la sous-unité d'analyse MA'AN traduit les actions du management de projet qui participent de l'intégration des populations de MA'AN en amont de l'exécution des travaux de réalisation des composantes du PACHM dans cette localité. L'ICO à MA'AN donne lieu à diverses actions du management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM. Ces derniers vont organiser des rencontres publiques avec les populations locales, au cercle municipal de MA'AN, en présence de plusieurs autres parties prenantes : « Les premières réunions se faisaient à MA'AN, autour du sous-préfet et parfois du préfet (Ec6, P4 : 2). Ce premier contact, étaient présents tous les chefs traditionnels de la ligne NYABIZAN

MA'AN, euh, les élites extérieures et intérieures, les responsables politiques (Em1, P5 : 6). Le sous-préfet, le maire, les chefs de villages, les responsables des services administratifs, tout le monde était convié, les responsables religieux, tout le monde était convié, les populations (Em6, P9 :6) ».

Les rencontres organisées par le management de projet à MA'AN ont permis la sensibilisation des populations de MA'AN sur la nature et les objectifs du PACHM, dont ses composantes à MA'AN : « La sensibilisation, c'était je peux dire la formation des populations pour accueillir le projet. Le PASEM nous a d'abord formés, on a subi une formation. C'était au cercle municipal de MA'AN qu'on a subi cette formation. Ils nous ont bien encadrés. Après, ils ont donc commencé à monter des projets, projet filière cacao je peux dire, qui m'a beaucoup concerné la filière cacao, surtout que je suis planteur » (Em2-1, P6 : 5). Bon, il y'a d'abord eu les séances de sensibilisation où je participais de temps en temps. Bon, mon mari me demandait toujours de, euh, parce qu'au début je, je ne m'intéressais pas trop, mais au fur et à mesure qu'il y avait des, la sensibilisation, je me suis intéressée à la chose » (Em3, P7 : 12). Ils sont venus, euh, prendre les préoccupations de la base et puis toutes les décisions parvenaient de la base et remontaient. Tous les desiderata de la base remontaient et allaient se transformer en actions au niveau de la base (Em6, P9 : 31). Construire le programme sur la base de ces desiderata, je pense, c'était une très bonne méthode qui permette aux populations de, qui font en sorte que les populations s'approprient du programme (Em6, P9 : 74) ; Ces relations étaient bonnes, c'étaient de très bonnes relations. Je voudrai par-là dire c'étaient de très bonnes relations. On les accueillait avec fierté. Je voudrais dire qu'on les accueillait avec fierté parce qu'on était vraiment content, euh, de ce projet-là » (Em2-1, P6 : 21) ».

De l'analyse des données mobilisées, l'ICO, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, se résume, pour le management de projet, en trois activités principales :

- L'organisation des rencontres publiques avec les populations locales au cercle municipal de MA'AN en présence de plusieurs autres parties prenantes;
- La sensibilisation des populations de MA'AN sur la nature et les objectifs du PACHM, dont ses composantes à MA'AN;

- Le recueil des attentes et besoins des populations locales.

Outre l'implication dans la conception (ICO), l'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse MA'AN identifie l'implication dans l'exécution de projet (IEX) comme autre modalité de l'IMP qu'il importe de cerner dans la sous-unité d'analyse MA'AN.

- o **L'implication dans l'exécution de projet (IEX) à MA'AN**

L'analyse des données relatives à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN met en lumière l'implication dans l'exécution de projet (IEX) des populations de MA'AN parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM. L'implication dans l'exécution de projet (IEX) des populations de MA'AN se traduit par plusieurs activités mises en œuvre par la CAPM, conduites par le coordonnateur du PASEM. Participe de l'IEX à MA'AN, la formation des populations locales aux activités génératrices de revenus : « C'était, je peux dire, la formation des populations pour accueillir le projet. Le PASEM nous a d'abord formés, on a subi une formation. C'était au cercle municipal de MA'AN qu'on a subi cette formation. Ils nous ont bien encadrés. Après, ils ont donc commencé à monter des projets, projet filière cacao je peux dire, qui m'a beaucoup concerné la filière cacao, surtout que je suis planteur (Em2-1, P6 : 5). Comme activité, il y'avait la, l'agriculture dont j'ai parlé tantôt et ma participation, moi-même, j'ai eu à faire des champs et mon champ, et mon champ, j'ai fait des champs, je peux dire un champ-école » (Em3, P7 :35). Avec mon GIC, nous avons eu à bénéficier de l'appui de l'élevage, vous voyez en face de vous » (Em4, P8 : 25). Exact, humm! Parce que le cacao qui est, les populations s'étaient prononcées sur le cacao, qui est en même temps une garantie foncière et une garantie économique... Parce que le cacao aussi, quand on le met en place, il s'associe à d'autres cultures, bananes plantains et tout. Bon, ils ont donc d'abord foncé sur le cacao et, mais toutefois, le PASEM n'avait pas en ce qui concerne l'élevage! » (Em6, P9 : 39) ».

Pour les populations locales, l'IEX se traduit également par la collaboration avec le PASEM en tant qu'agents relais et/ou bénéficiaires des soutiens du PASEM au développement des activités génératrices de revenus.

Dans bien des cas, on note une double implication à l'exécution des activités du PASEM des populations de MA'AN : « Oui, comme agent relais, nous devons traduire au terrain le message du PASEM, oui » (Em4, P8 : 21). Bon, moi, j'ai été impliqué à deux niveaux, d'abord parce que j'ai été localement choisi comme le relais, l'un des relais entre les populations et la structure de gestion (Em6, P9 : 42). Et le deuxième niveau comme bénéficiaire! (Em6, P9 :43) ».

Dans le cadre l'IEX à MA'AN, il est fait mention du recrutement des ouvriers des chantiers du PASEM au sein des populations locales : « Non, parmi les ouvriers, comme il faut le dire, pas travailleurs, parmi les ouvriers, les enfants du coin étaient impliqués, mais dans la gestion du projet, nous n'étions pas impliqués! » (Em6, P9 : 10).

L'analyse des données de la recherche à MA'AN conduit au constat d'une effective implication dans l'exécution (IEX) des populations locales à travers quatre principales activités :

- La formation aux activités génératrices de revenus;
- La participation au développement de nombreuses activités génératrices de revenus financées par le PASEM;
- La collaboration avec le PASEM en tant qu'agents relais et/ou bénéficiaires des financements pour le développement des activités génératrices de revenus;
- Le recrutement d'ouvriers des chantiers du PASEM.

L'analyse des données associées à l'IMP dans la sous-unité d'analyse MA'AN révèle l'implication dans la conception de projet (ICO) et l'implication dans l'exécution (IEX) comme principales modalités et leurs activités déployées par le management de projet pour la réalisation des composantes socioéconomiques du PACHM à MA'AN.

De l'analyse avec le logiciel Atlas ti V 1.18 de la mobilisation des différentes modalités de l'IMP sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité MA'AN (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées par le tableau 1 ci-après.

Tableau 1 : Analyse des modalités de l'IMP à MA'AN

Processus et code	Codes modalités	Modalités associées	Fréquences au sein des IMP	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Implication dans le management de projet	ICO	Implication dans la conception de projet	28/54	28/581	1
IMP	IEX	Implication dans l'exécution de projet	26/54	26/581	2

Source : Nos travaux

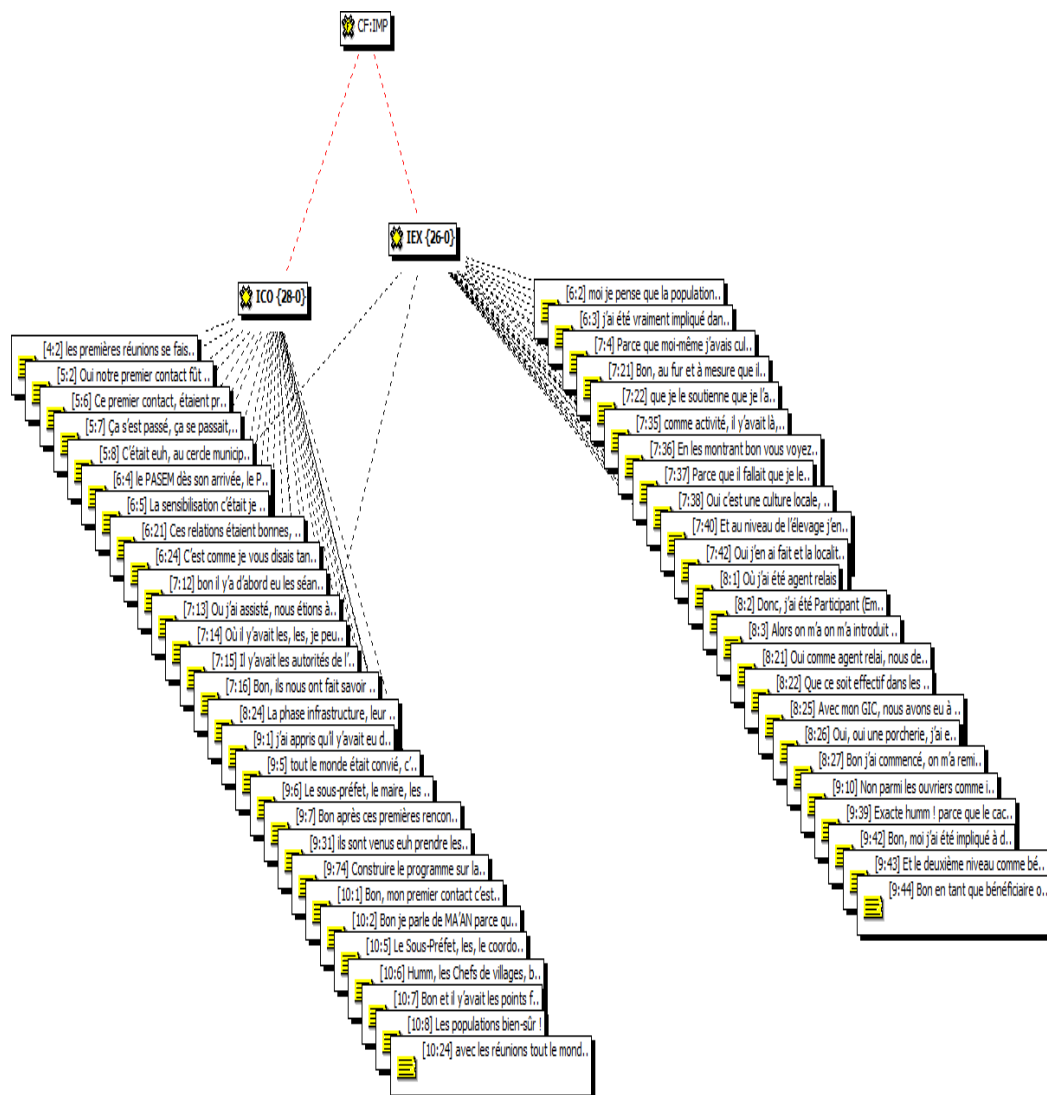
Le tableau 1 ci-dessus présente l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN. On y note un équilibre entre les activités d'implication dans la conception (ICO) majoritaire et celles d'implication dans l'exécution de projet (IEX). Au terme de l'analyse des données collectées, le processus IMP présente une fréquence globale de 54 sur 581 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Le tableau 2 ci-après présente, pour le déploiement de l'IMP dans la sous-unité d'analyse MA'AN, les modalités identifiées des processus de gestion de la qualité du projet, mises en évidence par les données de la recherche, l'identification des différentes activités déployées par le management de projet conduit par les responsables de la CAPM et de l'équipe PASEM, caractéristiques de l'ICO et l'IEX.

Tableau 2 : Modalités et activités d'IMP à MA'AN

Processus et code	Codes modalités	Modalités associées	Activités associées à l'IMP par la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Implication dans le management de projet	ICO	Implication dans la conception de projet	Organisation des rencontres publiques avec les populations locales au cercle municipal de MA'AN en présence de plusieurs autres parties prenantes
			Sensibilisation des populations de MA'AN sur la nature et les objectifs du PACHM, dont ses composantes à MA'AN
IMP	IEX	Implication dans l'exécution de projet	Recueil des attentes et besoins des populations locales
			Formation aux activités génératrices de revenus
			Participation au développement de nombreuses activités génératrices de revenus financées par le PASEM
			Collaboration avec le PASEM en tant qu'agents relais et/ou bénéficiaires des financements pour le développement des activités génératrices de revenus
			Recrutement d'ouvriers des chantiers du PASEM

Source : Nos travaux

La configuration au terme de l'analyse des données, du réseau des modalités (sous-processus) d'implication des parties prenantes (IMP), en figure 1 ci-après produit par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence des liens entre l'ICO et l'IEX. Notamment, les activités communes aux deux modalités précédentes du processus IMP dans le cadre de la gestion de la qualité du projet à MA'AN, dans le cadre des activités du management de projet dans cette sous-unité d'analyse au sein du dispositif de recherche.



Source : Nos travaux

Figure 1 : Réseau des modalités de l'IMP par le management de projet à MA'AN

Considérant les propositions de recherche, l'IMP est combinée à quatre autres processus de gestion de la qualité du projet proposés par le cadre conceptuel de la recherche, dont, entre autres, les approches opérationnelles de management de projet. Comment les approches opérationnelles de management de projet sont-elles déployées dans la sous-unité d'analyse MA'AN pour la réalisation du PACHM?

- **Approches opérationnelles du management de projet (AOM)**

L'analyse des approches opérationnelles du management de projet (AOM) déployé dans la sous-unité d'analyse MA'AN propose de rendre compte, sur la base des données collectées sur le terrain, des modalités privilégiées du management de l'implémentation des programmes socioéconomiques PGES/PASEM à MA'AN en marge de la réalisation des livrables techniques du PACHM. Le cadre conceptuel de la recherche propose, pour les AOM, deux modalités, respectivement le *hard* management de projet (HMA) et le *soft* management de projet (SMA). Ces dernières sont mises en évidence par les données de la recherche à MA'AN. Aussi, il importe pour la recherche de préciser leurs manifestations dans le management de projet mis en œuvre dans la sous-unité d'analyse MA'AN.

o **Hard management de projet (HMA) à MA'AN**

L'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN fait ressortir le *hard* management de projet (HMA) dans les pratiques du management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Ces dernières se traduisent par diverses activités, dont, entre autres, l'aménagement et/ou la réhabilitation des infrastructures socioéconomiques de base. C'est notamment le cas de la réhabilitation des routes : « Je prends par exemple au niveau de la route, avant MA'AN, il y'a une bretelle de 3 km où les populations ont dit que nos frères auront bientôt la route goudronnée. On a dit que vous savez que la route, le budget est déjà clos, mais lorsqu'on a fini les travaux de la route, le bitumage, il y'a eu des économies, on a fait la bretelle de 3 km, mais en bicouches, pas comme l'autre axe, alors on a eu des économies, on a fait la voirie de 3 km, on a eu des économies.

Toutes les écoles d'arrondissements où la route est passée, on a fait les clôtures (Ec1, P1 : 1). Nous avons eu la route. Qui dit route dit développement. Nous voici, nous avons oublié les lampes, nous avons oublié les lampes, euh (Em2-2, P6 : 89). Dans les infrastructures, il y a eu l'aménagement des points d'eau, le, construction des salles des classes, il y a eu les bancs qui ont été donnés dans les salles de classe, il y a eu encore quoi? Il y'a eu les routes qu'on avait aménagées (Em4, P8 : 18) ». La photographie en annexe 17 montre une section de la voirie urbaine de MA'AN ayant bénéficié d'une couche d'asphalte dans le cadre des activités du PASEM.

L'aménagement et/ou la réfection des points d'accès à de l'eau potable participent des réalisations concrètes liées aux infrastructures à MA'AN : « Au niveau de l'eau, il y a eu la réhabilitation des puits d'eau à MA'AN (Ec6, P4 : 7). Le puits et le forage, humm, ils ont mis les forages un peu partout où il y avait besoin (Em2-1, P6 : 50) ».

Le PASEM a réhabilité environ 17 puits en panne. Le PASEM a, euh, réhabilité des bâtiments de classes, par exemple au Lycée de MA'AN, il y'a un bloc de deux classes qui a été réhabilité par le PASEM : « Il a offert des tables bancs aux, en somme le PASEM, ils ont offert plus de 1 500 tables bancs aux... (Em6, P9 : 62). Recouvert la route, il y a eu la réalisation des infrastructures socioéconomiques de base (Em6, P9 : 63) ». Reconnaissable à leur couleur bleu et blanc, le PASEM, dans le cadre du PACHM à MA'AN, a aménagé, pour satisfaire au besoin des populations locales, des points d'accès à de l'eau potable, de nombreux forages dans le modèle illustré par la photographie en annexe 18.

C'est également, la réhabilitation et/ou à l'équipement de nombreuses infrastructures scolaires et sanitaires, dont, entre autres, l'équipement des centres de santé : « Bon, au niveau du PASEM, il y a eu le renforcement des centres de santé en termes d'équipement, en termes de plateau technique, des lits d'accouchement, des lits matelas, des médicaments qui ont été faits dans l'arrondissement de MA'AN » (Ec6, P4 : 6). Oui, mon école a bénéficié de bancs, mon école a bénéficié également de, euh, matériel didactique, c'est dire de livres, les cahiers, comme je l'ai dit le matériel didactique, les craies et tous et toutes, j'en ai bénéficié. Donc on a eu environ plus de deux bancs (Em1, P5 : 9). «Moi, je prends la parole en disant que d'après moi, le PASEM nous a aussi aidés dans le volet

éducatif puisque le PASEM nous a distribué des bancs, puisqu'on se retrouvait ici dans les salles de classe où on n'avait plus, plus de 10 bancs » (Em2-1, P6 : 37). J'ai oublié une activité, l'accompagnement au niveau de l'appui dans les infrastructures scolaires, c'était aussi d'un bon apport. Aujourd'hui, les écoles à MA'AN sont dotées de tables bancs. Je peux dire même que les élèves de, il y a plus de bancs que (Em3, P7 : 61). Dans mon école là, dans ma salle de classe, il y a les tables bancs PASEM, marque PASEM (Em3, P7 : 64) ». La photographie en annexe 19 montre plusieurs tables bancs, dons du PASEM à l'école publique de MA'AN.

Le Lycée de MA'AN, plus grande institution d'enseignement secondaire dans l'arrondissement éponyme, a également bénéficié de l'appui logistique du PASEM en faveur du développement de ses infrastructures pédagogiques et du renforcement de sa capacité d'accueil : « Moi, je suis secrétaire au Lycée, Lycée de MA'AN, et je confirme que le PASEM a contribué pour la réfection des salles de classe (Em2-2, P6 : 39). En matériel, parce qu'il a été versé là-bas des tonnes de sable, de gravier par le PASEM, pour la réfection du bâtiment administratif du Lycée (Em2-2, P6 : 40). Oui, même je pense au Lycée, ils ont même aussi aménagé des salles de classe au Lycée. C'est déjà beau à voir salle de classe PASEM, parce qu'ils ont mis leur couleur bleu blanc, humm, donc ça même fait, le Lycée a déjà un beau bâtiment PASEM » (Em3, P7 : 65) ». La photographie en annexe 20 montre les réalisations concrètes du PASEM au Lycée mixte de MA'AN, dons à cette institution dans le cadre des réalisations du PACHM à MA'AN. Outre, les infrastructures de base, l'appui au développement des activités génératrices de revenus dans l'agriculture et l'élevage constitue un aspect majeur du HMA à MA'AN : « Le projet a orienté ses activités en agriculture, à l'éducation et à l'élevage et chez moi, j'ai mis la main en agriculture parce que c'est moi qui suis, conduis le, la pépinière qu'on devrait faire chez moi (Em1, P5 : 21). Ça permis au moins à tout jeune d'avoir sa plantation parce qu'on a eu plus de 15 000 pieds de cacao (Em1, P5 : 22) ».

Le PASEM a procédé à la distribution aux populations de MA'AN de nombreux équipements, produits agricoles et d'élevage pour le développement des activités génératrices de revenus dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage : « Ma satisfaction, c'est que j'avais été, j'ai été bénéficiaire euh, bon, c'était un champ-école, champ-école PASEM, j'ai été bénéficiaire. Ils m'ont remis, c'était 600 plants de cacao. Le PASEM avait appuyé en matériel, en produits phytosanitaires pour pouvoir

entretenir mon champ qui était en promotion, donc c'était ça l'objectif (Em2-1, P6 : 22). Voilà les semences qui sont arrivées et on s'en sort, et il produit plus que ce qu'on avait avant (Em2-2, P6 :36)! Puisque le PASEM distribuait les poussins aux fermiers, parce que, il y avait ceux qui ont opté dans ce, qui ont opté ce côté-là! En l'élevage (Em2-1, P6 : 41-42)! ; Pour l'élevage, le PASEM distribuait les poussins. Il y avait aussi des, je peux même dire quoi, on a donné aussi des porcheries là. Bon, ils aidaient les populations pour créer des porcheries parce qu'ils donnaient des (Em2-1, P6 : 44). Je parle en tant que population de la localité, nous étions très fiers de l'appui que le PASEM avait fait, parce que le PASEM avait appuyé dans le, euh, des semences, manioc, macabo, plantain » (Em3, P7 : 2). C'est ce que j'ai observé, le PASEM donnait les pulvérisateurs, les appareils, les intrants même. Il donnait les plantoirs, les machettes, bon, pour tout le monde puisse avoir le matériel, mais chaque personne qui décharge pense que ce matériel lui appartenait seule » (Em5, P10 : 16). Le PASEM a donc organisé la mise en place des pépinières, d'abord de groupes de pépinières, des pépiniéristes, et puis ils sont allés jusqu'à mettre des pépinières dans chaque chefferie, ce qui fait que euh, en ce qui concerne les activités génératrices de revenus, toutes les chefferies, les 58 chefferies de MA'AN ont été vraiment, euh » (Em6, P9 : 34) ».

Les besoins et attentes des populations de MA'AN, ont été adressés individuellement et/ou collectivement : « Bon, en tant que bénéficiaire, on a bénéficié de euh, ont bénéficié des plants de cacao et ça nous a donné l'opportunité de mettre en place des plants de cacao, une plantation de cacao de deux hectares qui entre déjà en production, humm... euh (Em6, P9 : 44). Bon, avec le PASEM, le PASEM nous a apporté une nouvelle variété qui est beaucoup plus productive. On ne sait pas encore parce que les experts nous disent qu'on pourra aller jusqu'à deux tonnes à l'hectare (Em6, P9 : 47). La réfection des salles de classe, la réparation de quelques points d'adduction d'eau et même la création d'autres fontaines d'eau, ils ont équipé les salles de classe, ils ont mis en place des pépinières pour encadrer les jeunes agriculteurs (Em1, P5 : 4). Bon, le PASEM nous a peut-être donné les pépinières, on a créé les pépinières, on a créé les porcheries, ils ont donné, ils ont fait des œuvres sociales comme la construction des salles de classe (Em5, P10 : 11) ».

Le HMA, en tant que modalité des approches opérationnelles de management de projet (AOM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, se traduit par des réalisations concrètes du management de projet relevées par les participants, notamment :

- L'aménagement et/ou la réhabilitation des infrastructures socioéconomiques de base (routes, forages, connexion au réseau et disponibilité de l'énergie électrique);
- La réhabilitation et/ou l'équipement des infrastructures scolaires et sanitaires (renforcement du plateau technique du dispensaire, construction de salles de classe, bloc administratif, distribution de tables bancs aux Lycées et écoles primaires);
- La distribution de nombreux équipements, produits agricoles et d'élevage pour le développement des activités génératrices de revenus dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage;
- La distribution de nombreux intrants aux activités agricoles ou d'élevage générateurs de revenus;
- L'organisation des activités de manière à couvrir l'ensemble des chefferies de l'arrondissement de MA'AN.

Le HMA dans la sous-unité d'analyse MA'AN correspond à la réalisation, par le management de projet, de plusieurs activités dont les résultats sont concrets et aux prises avec les préoccupations des populations locales considérées individuellement ou collectivement, dans le cadre de la mise en œuvre du PASEM, composante socioéconomique, en marge de la réalisation des livrables des composantes techniques du PACHM. Les données de la présente recherche associées aux approches opérationnelles de management de projet (AOM) dans la sous-unité d'analyse de MA'AN suggèrent la mobilisation du *soft* management de projet (SMA), outre le *hard* management de projet, comme modalité des AOM. Il en résulte l'intérêt de l'analyse des pratiques de SMA associées au management de projet sur la base des données mobilisées dans la sous-unité d'analyse MA'AN.

- **Soft management de projet (SMA) à MA'AN**

Le *soft* management de projet (SMA) comme approche opérationnelle du management de projet (AOM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN renvoie aux activités du management de projet au bénéfice des populations locales dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM, mais dont les résultats sont de nature abstraite, intangible.

L'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse MA'AN identifie des pratiques du management de projet des responsables de la CAPM/PASEM correspondant au SMA. De l'analyse des données collectées, émerge l'organisation de nombreuses rencontres de sensibilisation des populations locales en présence des autorités administratives locales, qu'ont alimenté les activités du management de projet à MA'AN dans le cadre du déploiement du PACHM : « Les premières réunions se faisaient à MA'AN autour du sous-préfet et parfois du préfet » (Ec6, P4 :2). « Oui, il y'avait des rencontres, il y'avait des rencontres, mais vu la distance (Em2-2, P6 :12). Bon, ils arrivaient au corps de garde, comme on était d'abord prêt à les accueillir parce qu'ils envoyaient des notes, on était donc prêt à les accueillir, ils arrivaient au corps de garde, c'était le lieu de rencontre là où ils nous formaient. Ils nous informaient sur la situation qui prévalait, sur des situations qui prévalaient (Em2-1, P6 : 17) ».

Les rencontres organisées dans la sous-unité d'analyse MA'AN en présence des autorités administratives locales par le management de projet conduit par les responsables du PASEM, étaient dédiées à la sensibilisation, la consultation et la formation des populations locales sur la nature du PASEM, ses objectifs en prélude au déploiement de ses activités : « Bon, ils nous ont fait savoir que le PASEM fera ceci, fera en tout cas leurs activités, ils nous ont parlé de leurs activités » (Em3, P7 :16). « Je disais donc que ces ré, ces réunions ont permis la collaboration entre nous et les responsables de l'administration et ce qui a donné une implication des populations et une appropriation aussi des retombées du PASEM » (Em5, P10 : 9). La préparation aux activités génératrices de revenus dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage constitue, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'objectif des rencontres avec les populations locales parties prenantes du déploiement du PACHM. La préparation des populations par les actions de formation participe du SMA déployé par le management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM : « ...et

grâce au PASEM qui vraiment a prêté main forte dans l'agriculture, qui nous donnait des conseils, comment il fallait agrandir nos plantations pour pouvoir satisfaire cette population et autres (Em2-2, P6 : 1). Le PASEM, dès son arrivée, le PASEM nous a sensibilisés (Em2-1, P6 : 4). La sensibilisation, c'était, je peux dire, la formation des populations pour accueillir le projet. Le PASEM nous a d'abord formés, on a subi une formation, c'était au cercle municipal de MA'AN qu'on a subi cette formation. Ils nous ont bien encadrés. Après, ils ont donc commencé à monter des projets, projet filière cacao, je peux dire qui m'a beaucoup concerné la filière cacao, surtout que je suis planteur (Em2-1, P6 : 5). Peut-être quand il y'avait un projet, ils nous informaient du projet (Em2-1, P6 :18). En nous éduquant, montrer comment utiliser ces produits (Em2-1, P6 :29) ».

Différents thèmes étaient adressés à l'occasion de ces formations : « Comment entretenir un champ de cacao (Em2-1, P6 : 30). Humm, ils nous ont donné un calendrier agricole, ça nous a beaucoup aidés (Em2-1, P6 : 32). C'est que c'est vrai, le PASEM nous a aidés à mieux entretenir nos plantations ici, et on avait un problème sérieux ici, c'est que nous, nous sommes attardés sur le vieux cacao de nos aïeux qui vieillissait déjà et qui ne produisait plus malgré l'entretien, qui ne produisait même plus. C'est grâce au PASEM que nous avons eu, euh » (Em2-2, P6 : 35). « Ils ont organisé une formation sur les petits métiers, maçonnerie et trucs là. Ils ont ouvert ça, c'était pas seulement les jeunes de MA'AN » (Em6, P9 : 55). Le SMA déployé par le management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN dans le cadre de la mise en œuvre des programmes socioéconomiques, dont principalement le PASEM, va également se traduire par un appui financier aux institutions éducatives locales, dont les écoles : « Ils ont un peu financé les écoles pour payer les maîtres des parents » (Em1, P5 : 5).

Le SMA, au terme de l'analyse, participe des approches opérationnelles du management de projet à MA'AN et se traduit essentiellement par :

- L'organisation de nombreuses rencontres de sensibilisation des populations locales en présence des autorités administratives locales;
- La sensibilisation, la consultation et la formation des populations locales sur la nature du PASEM, ses objectifs;

- La préparation aux activités génératrices de revenus dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage;
- L'appui financier aux institutions éducatives locales.

Il se dégage de l'analyse des données mobilisées dans la sous-unité d'analyse MA'AN, une diversité de pratiques associées au SMA déployées par le management de projet en tant que AOM. De l'analyse des données de la mobilisation des AOM avec le logiciel Atlas ti V 1.18, notamment les différentes modalités associées, sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité MA'AN (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées par le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Analyse des modalités des AOM à MA'AN

Processus et code	Codes modalités	Modalités associées	Fréquences au sein des AOM	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importances modalités
AOM Approches opérationnelles de management de projet	HMA	<i>Hard</i> management de projet	77/109	77/567	1
	SMA	<i>Soft</i> management de projet	32/109	32/567	2

Source : Nos travaux

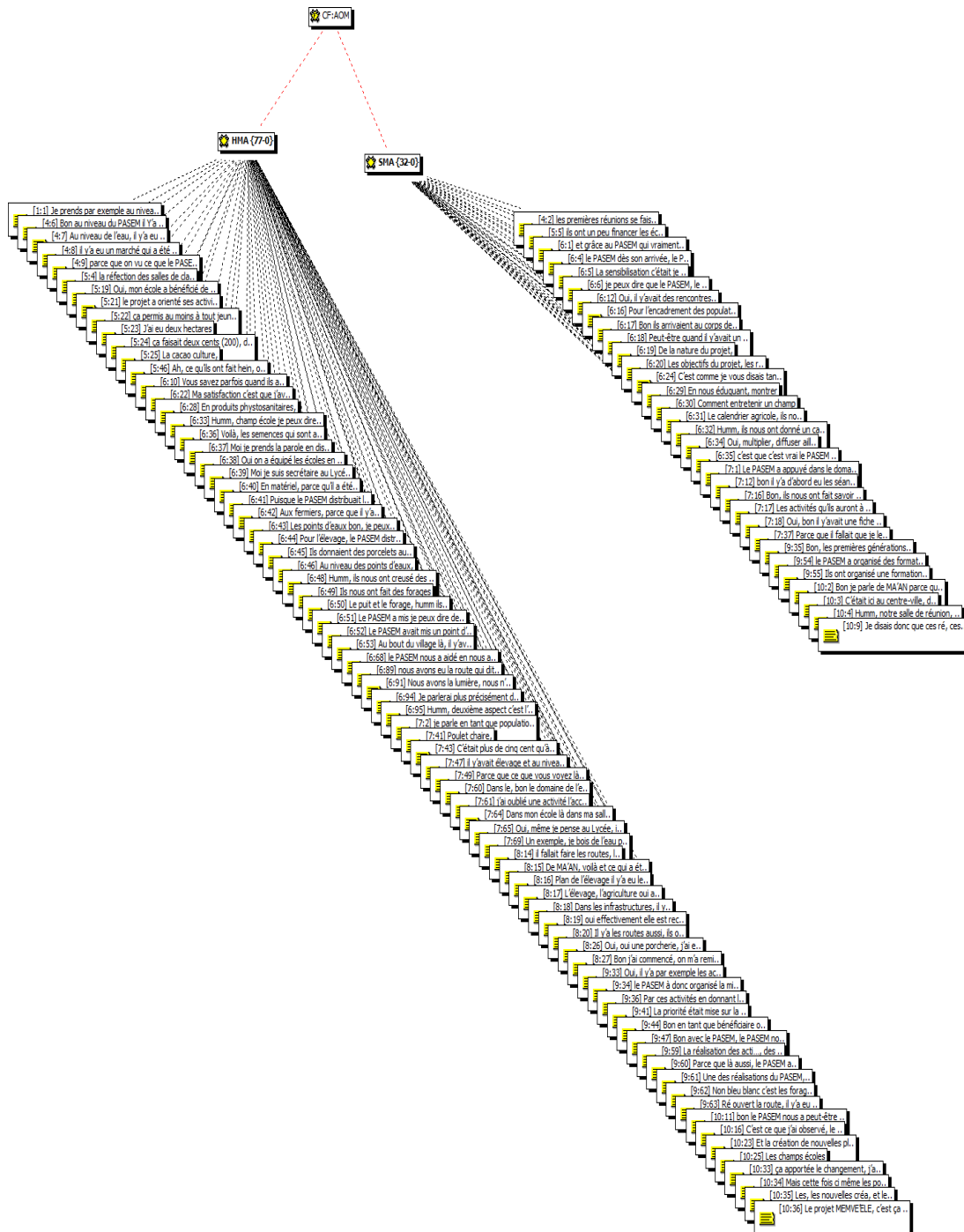
Il ressort du tableau 3 ci-dessus, au terme de l'analyse des données collectées, la prépondérance des HMA sur les SMA dans le management de projet déployé par les responsables de la CAPM et du PASEM dans la sous-unité d'analyse MA'AN, dans le cadre des AOM pour la réalisation des composantes socioéconomiques du PACHM. Le processus AOM présente une fréquence globale de 109 sur 567 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN.

Tableau 4 : Modalités et activités des AOM à MA'AN

Processus et code	Codes modalités associées	Modalités associées	Dimensions associées à l'AOM par la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes	
Quoi?		Quoi?	Comment?	
Approches opérationnelles de management de projet AOM	SMA	<i>Soft</i> management de projet	Organisation de nombreuses rencontres de sensibilisation des populations locales en présence des autorités administratives locales	
			Sensibilisation, consultation et formation des populations locales sur la nature du PASEM, ses objectifs	
			Préparation aux activités génératrices de revenus dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage	
				Appui financier aux institutions éducatives locales
				Aménagement et/ou réhabilitation des infrastructures socioéconomiques de base (routes, forages, connexion au réseau et disponibilité de l'énergie électrique)
		HMA	<i>Hard</i> management de projet	Réhabilitation et/ou équipement des infrastructures scolaires et sanitaires (renforcement du plateau technique du dispensaire, construction de salles de classe, bloc administratif, distribution de tables bancs au Lycée et écoles primaires)
	Distribution de nombreux équipements, produits agricoles et d'élevage pour le développement des activités génératrices de revenus, dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage			
	Distribution de nombreux intrants aux activités agricoles ou d'élevage générateurs de revenus			
			Organisation des activités de manière à couvrir l'ensemble des chefferies de l'arrondissement de MA'AN	

Source : Nos travaux

Le tableau 4 ci-dessus présente les résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN au terme de l'analyse des données relatives aux approches opérationnelles de management de projet (AOM) mobilisées, au regard des questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires, étant donné le cadre conceptuel de la recherche. Les activités des modalités de SMA et HMA en tant qu'approches opérationnelles de management de projet (AOM), ci-dessus clarifiées dans la sous-unité d'analyse MA'AN, précisent la nature et les contenus de ce processus dans le cadre de la gestion de la qualité du projet. La configuration du réseau des modalités (sous-processus) des approches de management (AOM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, en figure 2 ci-après, produite par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, au terme de l'analyse des données associées à ce processus, met en évidence l'absence de relations entre ses modalités HMA et SMA autant qu'entre leurs nombreuses activités.



Source : Nos travaux

Figure 2 : Réseau des modalités des AOM du management de projet à MA'AN

Considérant le cadre conceptuel de la recherche, la clarification de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) et des approches opérationnelles de management de projet (AOM) ne suffit pas à rendre compte des processus de gestion de la qualité du projet en vue de la satisfaction des parties prenantes de la réalisation du PACHM. Aussi, les analyses de l'IMP et AOM doivent être complétées par celles de trois autres processus, dont les caractéristiques du management de projet (CMP). Il en résulte, pour cette recherche, l'intérêt de cerner les modalités d'expression des CMP du management de projet appliqué à la satisfaction des parties prenantes par la gestion de la qualité dans la réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Quelles sont les caractéristiques du management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse MA'AN?

- **Caractéristiques du management de projet (CMP)**

Le management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse MA'AN pour la réalisation des composantes du PACHM présente des caractéristiques spécifiques. Les données collectées dans cette sous-unité MA'AN suggèrent deux caractéristiques du management de projet (CMP) qui rendent spécifiquement compte de la gestion de la qualité du projet déployée pour la satisfaction des parties prenantes, respectivement l'incomplétude et non-clarté (ICL) et la non-conformité (NCO).

- o **Incomplétude et non-clarté (ICL) à MA'AN**

L'analyse des données relatives au management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN appliqué à la gestion de la qualité du projet, révèle comme caractéristique du management l'incomplétude et la non-clarté (ICL) des informations et de la communication adressées aux populations locales. Cette dernière s'exprime diversement dans le management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Le déficit d'informations des populations de MA'AN vis-à-vis des activités du PASEM se traduit par de nombreuses questions sans réponse de la part des populations locales : « OK donc, je disais tantôt que les populations avaient beaucoup de questions, beaucoup de questionnements sur le fait que les activités qu'ils voient à MA'AN ne sont pas réalisées dans leurs localités » (Ec6, P4 : 10). « Je ne sais si le PASEM vit encore, je ne sais pas! » (Em1, P5 : 45).

Par ailleurs, le déficit d'informations des populations génère chez ces dernières une incompréhension de la différence de traitement des victimes des travaux PACHM, en comparaison avec les populations voisines de NYABIZAN, notamment la non-indemnisation des victimes à MA'AN des travaux de la route et/ou de la section de la ligne d'évacuation et du transport d'énergie électrique : « Enfin, toute la ligne donc, sortir de l'arrondissement de MA'AN jusqu'à EBOLOWA et même jusqu'à Yaoundé donc, les populations qui étaient voisines de l'arrondissement de MA'AN et qui ont vu les réalisations du PASEM dans l'arrondissement de MA'AN s'attendaient aussi à ce que ces réalisations suivent dans leurs localités. Or, il fallait qu'ils comprennent que le PASEM a été délimité dans ses activités dans les deux arrondissements de MA'AN (Ec6, P4 : 11). Les, les dédommagements qu'il y a eu là-bas, ce qui fait que quand la chose arrive ici, ils se disent qu'il y a de l'argent qui va suivre (Em3, P7 : 23) ».

La rupture brutale de la communication des responsables de la CAPM/PASEM avec les populations locales : « Non, non, non, on n'était au courant de rien. Ils nous disaient que le PASEM devait nous accompagner jusqu'à, jusqu'à temps que MEMVE'ELE existât (Em1, P5 : 47). Vous savez, nous n'avons pas suivi le fonctionnement du PASEM bout à bout. Le PASEM a, nous a accueillis, nous avons évolué ensemble, mais après, il y a eu un temps mort, nous n'avons pas compris pourquoi. Nous n'avons pas compris pourquoi jusqu'aujourd'hui! (Em2-2, P6 : 54). Quand on les appelle, la première assise, ils voient qu'il n'y a rien en retour, ça fait que les autres fois, il fallait qu'on aille leur dire, venait qu'à même suivre ce qu'on va nous dire ne faites pas ce, ne se soyez pas réfractaires (Em3, P7 : 23) ».

La rupture de la communication avec les populations locales, dans le cadre du déploiement du PASEM dans la sous-unité d'analyse MA'AN, conduit à l'absence de visibilité et lisibilité des activités quant à la poursuite des activités du PASEM : « Le PASEM a rompu brutalement ça fait une secousse et le point focal en a, il a subi, hein, il a vraiment subi les coups, ce qui fait que bon, s'il y'a regret, je regrette seulement qu'ils soient partis de la sorte parce que en partant, ils savaient que chaque année, ils devaient être accompagnés avec telle chose, telle chose, mais ils ne leur ont pas dit que, comme vous voyez là, nous allons partir. Ils savaient que le PASEM, c'est à vie » (Em3, P7 : 32). Non, on n'avait pas un calendrier à tel moment ça devait finir! Puis pop, le projet s'est arrêté, bon

mais! (Em4, P8 : 39). Parce que nous dit-on, le PASEM n'est pas mort parce qu'aujourd'hui, c'est EDC qui va, qui a pris (Em6, P9 : 77) ».

Il en résulte chez les populations de MA'AN parties prenantes, un flou persistant sur la durée et le champ d'intervention du PASEM pour les populations locales : « Où, on ne sait pas à quel moment il devait s'arrêter, où, on ne sait pas. Bon, c'est dû aux malversations financières des décideurs? (Em4, P8 :40) ».

L'ICL dans la sous-unité d'analyse MA'AN se révèle en partie imputable aux défaillances de l'organisation de la communication avec les populations locales parties prenantes, mise en place par les responsables de la CAPM/PASEM: « Mais moi, je me dis que sûrement ailleurs, il y a eu autre chose que récent, vous voyez plus récent que peut-être que nous nous ne sommes pas encore à la page! Je pense qu'ils font leur travail. C'est peut-être à la hiérarchie par, pas aux points focaux, parce que ce que je sais, c'est que dès qu'ils ont une information, ils font le porte-à-porte pour nous communiquer cette information. Mais selon moi, moi je me dis donc que peut-être ils n'ont rien de nouveau! (Em2-2, P6 : 57). C'est lui qui vit le projet, mais moi, j'avais souhaité que malgré qu'il y'ait un point focal, qu'il y'ait une structure PASEM aussi ici surplace parce que lorsque le PASEM se retrouve seulement au niveau de YAOUNDÉ, bon, la chose devient un peu lourde, parce que le point focal dépend seulement de la localité. Quelque part, certaines personnes se disent, ils doutent un peu alors que s'il y'avait un bureau PASEM même où ils savent que voici les chefs ici, voici tel, voici tel, ils auraient su que ce que le point focal dit là, nous ne devons pas douter parce que ne dit-on pas que, euh (Em3, P7 : 27). Construire l'avenir, donc notre vœu c'est que ces informations soient aussi à leur portée pour qu'ils puissent (Em6, P9 : 78) ».

L'incomplétude et la non-clarté (ICL) en tant que modalité caractéristique du management de projet (CMP) déployé par les responsables de la CAPM/PASEM, exprimée par les populations locales dans la sous-unité d'analyse MA'AN, se traduit en définitive par :

- Les nombreuses questions sans réponse;
- L'incompréhension du traitement différent des victimes des travaux, comparé aux populations voisines de NYABIZAN;

- La rupture brutale de la communication des responsables de la CAPM/PASEM;
- L'absence de visibilité et lisibilité des activités quant à la poursuite des activités du PASEM;
- Le flou persistant sur la durée et le champ d'intervention du PASEM;
- Les défaillances de l'organisation de la communication.

Dans la sous-unité d'analyse, MA'AN, la non-conformité (NCO) en marge de l'incomplétude et la non-clarté (ICL) caractérise également le management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM. Dès lors, la recherche requiert d'en cerner les différentes expressions.

○ **Non-conformité (NCO) à MA'AN**

Les données de la recherche collectées dans la sous-unité d'analyse DJOP, en rapport avec les caractéristiques du management de projet (CMP), suggèrent la non-conformité (NCO) comme autre modalité spécifique au management de projet déployé dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM. Notamment, les écarts des résultats avec les objectifs initiaux, dont la non-qualité des intrants agricoles décriée par les populations locales : « La semence n'était pas de très bonne qualité (Em3, P7 : 3). Bon, pendant qu'ils attendent les machettes, pendant qu'ils attendent ceci, on leur amène les engrais. Or, dans notre culture, on ne travaille pas avec les engrais. On amenait des choses qui n'étaient pas adaptées à leurs méthodes de culture (Em4, P8 : 32). Et les besoins réels effectivement, ça ne ré, ça ne répondait pas aux besoins réels des (Em4, P8 : 33) ». Les trafics d'influence des élites locales auprès des responsables de la CAPM/PASEM participent des manifestations de la non-conformité (NCO) dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « Bon, disons par exemple une élite du coin à qui il n'était pas prévu de euh, de recevoir l'appui du PASEM, comme de l'élevage, ainsi de suite. L'élite pouvait influencer pour recevoir 2 000 poulets par exemple, ou bien les porcelets, ainsi de suite. Oui ça beaucoup influencé aussi négativement (Em4, P8 : 35). Oui, l'influence des élites aussi, humm (Em4, P8 : 37) ».

L'analyse des données collectées pour la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN conduit à l'identification des trois manifestations perçues par les populations locales parties prenantes, de la non-conformité (NCO) en tant que modalité caractéristique du management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM, respectivement :

- La non-qualité des intrants agricoles;
- Le décalage décrié entre les attentes des populations locales et le matériel offert par la PASEM;
- Les trafics d'influence des élites locales auprès des responsables de la CAPM/PASEM.

En définitive, l'analyse des données des caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN met en évidence l'incomplétude et la non-clarté (ICL) et la non-conformité (NCO) comme caractéristiques du management de projet (CMP). De l'analyse avec le logiciel Atlas ti V 1.18 des modalités des caractéristiques du management de projet (CMP) sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité MA'AN (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées par le tableau 5 ci-après.

Tableau 5 : Analyse des modalités des CMP à MA'AN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein des AOM	Fréquences Sous-unitaire	Ordre d'importance des modalités
CMP	ICL	Incomplétude et non-clarté	26/32	26/567	1
	NCO	Non-conformité	6/32	6/567	2

Source : Nos travaux

Au terme de l'analyse des données collectées relatives aux caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, il se dégage une prépondérance de l'incomplétude et non-clarté (ICL) sur les non-conformités (NCO), modalités toutes deux caractéristiques de la non-qualité du projet. Comme processus de gestion de la qualité du projet, les CMP présentent une fréquence globale de 32 sur 567 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN.

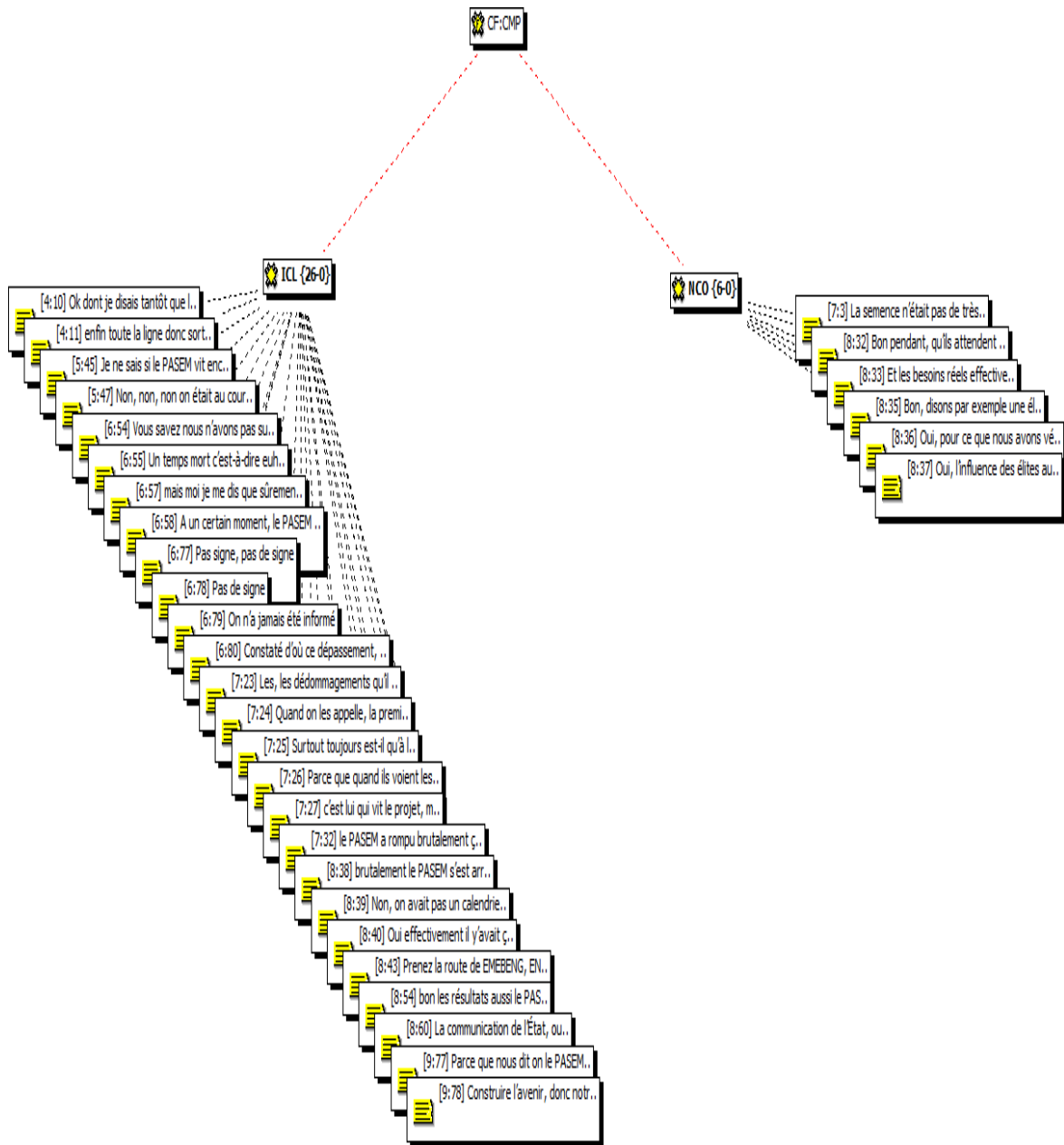
Le tableau 6 ci-après présente, au terme de l'analyse des données relatives aux caractéristiques du management de projet (CMP), une synthèse des résultats de la recherche au regard des questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires.

Tableau 6 : Modalités et activités des CMP à MA'AN

Processus codes	Codes	Modalités associées	Dimensions associées aux CMP pour la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Caractéristiques du management de projet CMP	ICL	Incomplétude et non-clarté	Les nombreuses questions sans réponse
			L'incompréhension du traitement différent des victimes des travaux comparé aux populations voisines de NYABIZAN
			La rupture brutale de la communication des responsables de la CAPM/PASEM
			L'absence de visibilité et lisibilité des activités quant à la poursuite des activités du PASEM
			Le flou persistant sur la durée et le champ d'intervention du PASEM
	NCO	Non-conformité	Les défaillances de l'organisation de la communication
			La non-qualité des intrants agricoles
			Le décalage décrié entre les attentes des populations locales et le matériel offert par la PASEM
			Les trafics d'influence des élites locales auprès des responsables de la CAPM/PASEM

Source : Nos travaux

La configuration du réseau des modalités (sous-processus) des caractéristiques du management (CMP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN et leurs manifestations respectives, en figure 3 ci-après, produite par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence l'absence de liens entre les modalités des CMP, respectivement ICL et NCO, autant qu'entre leurs activités du management de projet des responsables de la CAPM et PASEM dans la sous-unité d'analyse MA'AN.



Source : Nos travaux

Figure 3 : Réseau des modalités des CMP à MA'AM

En référence aux propositions de recherche, l'analyse de l'influence des processus de gestion de la qualité du projet sur la satisfaction des parties prenantes appliquée à la réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN impose de rendre compte de la qualité des processus de management (QPM), outre les processus IMP, AOM et CMP et la clarification de leurs manifestations. Comment s'appréhende la qualité des processus du management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse MA'AN dans la réalisation du PACHM?

- **Qualité des processus de management de projet (QPM) à MA'AN**

La réalisation des composantes du PACHM dans la localité de MA'AN a requis le déploiement de nombreux processus dont il convient de rendre compte de la qualité. L'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse MA'AN, appliquée à la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes, pour cette recherche, appelle à rendre compte de la qualité des processus de management de projet (QPM) mobilisés à MA'AN par le management de projet des responsables de la CAPM/PASEM. Les données relatives à la QPM dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent quatre modalités, respectivement la qualité de l'organisation (QOR), la qualité des processus (QPR), la non-qualité de l'organisation (NQO) et la non-qualité des processus (NQP). Considérant ces modalités, comment se traduit, à la lumière de l'analyse des données associées, la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN ?

o **La qualité de l'organisation (QOR) à MA'AN**

La qualité de l'organisation (QOR) émerge de l'analyse des données de la qualité des processus de management de projet (QPM) pour la gestion de la qualité du projet appliquée à la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN. La QOR adresse la conformité de l'organisation du déploiement du management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN, aux attentes des populations locales parties prenantes exprimées dans le cadre de la recherche. La QOR, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, s'appréhende par la planification des rencontres avec les populations locales : « Planifier un programme, oui, d'aller vers la population (Em2-2, P6 : 14). Le PASEM avait un calendrier de déplacement (Em2-1, P6 : 15). Bon, ils arrivaient

au corps de garde, comme on était d'abord près à les accueillir parce qu'ils envoyaient des notes. On était donc prêt à les accueillir ils arrivaient au corps de garde. C'était le lieu de rencontre, là où ils nous formaient, ils nous informaient sur la situation qui prévalait, sur des situations qui prévalaient (Em2-1, P6 : 17) ; Ça s'est passé, ça se passait, d'abord c'était dans l'arrondissement, au siège de l'arrondissement ou à NYABIZAN. En plus, il y a eu des regroupements des chefferies » (Em1, P5 : 7). « C'était, euh, au cercle municipal » (Em1, P5 : 8). Ça s'est déroulé au cercle municipal de MA'AN! (Em6, P9 : 4) ».

La QOR est manifeste par le dispositif permettant au management de projet de garantir la traçabilité de la participation des populations locales aux rencontres : « Oui, bon il y'avait une fiche de présences où on relevait les noms, les prénoms, et ils nous ont fait comprendre qu'il devait avoir les points focaux (Em3, P7 : 18). Oui, ils ont mis en place des points focaux qui, de temps en temps, jouaient le rôle de transmission entre la société et la communauté » (Em1, P5 : 9). Il y a eu un point focal sur place (Em2-2, P6 : 8). L'agent relais, c'est, il prenait les informations de la direction du PASEM pour les transmettre en pratique dans la zone, dans les villages (Em4, P8 : 7). Après donc ces réunions, ils ont presque, dans chaque village, choisi un délégué » (Em5, P10 : 12) ; Les points forts, c'était la mise en place d'un comité de développement (Em1, P5 : 38). Parce que, à un moment donné, lorsque les points focaux ont mis, ont introduit les chefs de villages, c'était bien parce que ce sont les chefs de villages qui maîtrisent leurs populations, voilà, voilà, voilà et surtout, que MA'AN, l'arrondissement, est très vaste. L'arrondissement de MA'AN est très, très vaste (Em3, P7 : 53) ».

De la structuration précédente découle, la sensibilisation des populations locales par regroupements dans le village : « La sensibilisation, ça se faisait par, euh, regroupement dans un village. On regroupait les populations et puis on les sensibilisait, que ce soit sur les maladies, que ce soit sur l'élevage, que ce soit le, pour leur dire que vraiment, les choses doivent changer, le mode vie doit changer. Oui donc, voilà la phase sensibilisation, éducation (Em4, P8 : 23). Il y a eu des, euh, un groupe d'individus qui s'occupait des études environnementales, qui venait, qui descendant dans les villages pour interroger les populations et après, il organisait une journée portes ouvertes (Em6, P9 : 3) ».

L'approche de sensibilisation par regroupement des populations locales d'un village mobilisée par le management de projet suggère une organisation apte à mieux adresser les singularités des différentes communautés et encourager leur participation aux activités du PASEM étant donné la diversité des interventions de ce programme socioéconomique dans le cadre de la réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « Effectivement, ça relevant puisque le PASEM avait trois composantes, il y avait trois composantes, les infrastructures, euh, il y avait les infrastructures, il y avait aussi les, les activités génératrices de revenus et il y avait aussi, côté sensibilisation (Em4, P8 : 8). Non, bon, comme vous voyez que le projet avait plusieurs composantes (Em6, P9 : 11). Identifier les jeunes qui voulaient se former et dans les filières dans lesquelles ils voulaient se former, ils ont été sélectionnés, ils se sont retrouvés à EBOLOWA (Em6, P9 : 57). Ils ont été pris en charge par le PASEM, humm (Em6, P9 : 58) ».

Au terme de l'analyse des données collectées, pour les populations locales de la sous-unité d'analyse MA'AN, la qualité de l'organisation (QOR), modalité de la qualité des processus de management (QPM) mobilisés par le management de projet, est manifeste par :

- La planification des rencontres ;
- L'organisation des rencontres dans un lieu public ;
- La traçabilité de la participation aux rencontres;
- L'établissement d'agents relais;
- La mise en place de comité de développement;
- La structuration du déploiement sur le terrain;
- La sensibilisation par regroupements dans le village;
- La diversité des interventions du PASEM.

La qualité de l'organisation (QOR) seule ne suffit pas à rendre compte la qualité des processus de management (QPM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Elle est associée à d'autres modalités, dont la qualité des processus (QPR) qu'il convient alors d'analyser.

- **Qualité des processus (QPR) à MA'AN**

En tant que modalité de la qualité des processus qualité de management de projet (QPM), la qualité des processus (QPR) s'appréhende à travers la satisfaction des parties prenantes populations locales, des processus mobilisés par le management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM. La qualité des processus est manifeste à travers des pratiques du management de projet déployées par les responsables de la CAPM/PASEM, notamment la planification et la tenue des rencontres publiques avec les populations : « Bon, ils arrivaient au corps de garde, comme on était d'abord près à les accueillir, parce qu'ils envoyaient des notes. On était donc prêt à les accueillir, ils arrivaient au corps de garde. C'était le lieu de rencontre, là où ils nous formaient, ils nous informaient sur la situation qui prévalait, sur des situations qui prévalaient (Em2-2, P6 : 17) ; La sensibilisation, ça se faisait par euh, regroupement. Dans un village, on regroupait les populations et puis on les sensibilisait, que ce soit sur les maladies, que ce soit sur l'élevage, que ce soit le, pour leur dire que vraiment, les choses doivent changer, le mode vie doit changer. Oui donc, voilà la phase sensibilisation, éducation (Em4, P8 : 23) ».

Le déploiement du management projet va marquer les esprits des populations locales dans la sous-unité d'analyse MA'AN grâce à la mise en place des agents relais : « Oui, ils ont mis en place des points focaux qui de temps en temps, jouaient le rôle de transmission entre la société et la communauté » (Em1, P5 : 9). Ces points focaux, une fois qu'ils dressaient un calendrier, ils venaient de temps en temps dans les chefferies sensibiliser les populations, les informer sur beaucoup de domaines, ce qu'ils avaient à faire (Em1, P5 : 10). L'agent relais, c'est, il prenait les informations de la direction du PASEM pour les transmettre en pratique dans la zone, dans les villages (Em4, P8 : 7). Qui va servir donc le relais entre le PASEM et la population? (Em5, P10 : 13) ».

Les agents relais désignés auprès des communautés assurent, pour le bonheur des populations locales, le suivi régulier des communautés pendant le déploiement du PASEM : « Ça dépendait quand ils avaient à suivre une activité, ils venaient régulièrement (Em1, P5 : 11). Il y a eu un, il y a eu des, des placements grâce au point focal (Em2-2, P6 : 7). Qui a pu suivre les populations à domicile (Em2-2, P6 : 9) ».

Les différentes activités déployées par le management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN, en raison de la satisfaction qu'elles suscitent chez les populations locales parties prenantes, traduit la qualité des processus (QPR). Cette dernière, au terme de l'analyse des données associées en tant que modalités de la qualité des processus de management de projet (QPM), s'appréhende, en définitive, à travers quatre principales activités du management de projet, notamment :

- La planification et la tenue des rencontres publiques avec les populations;
- La sensibilisation en amont des communautés ciblées aux objectifs et activités du PASEM;
- La mise en place des agents relais;
- Le suivi régulier par les agents relais du PASEM des communautés ciblées.

Les données de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent la non-qualité des processus (NQP) comme modalité de la qualité des processus de management (QPM) à la suite de la qualité de l'organisation (QOR) et de la qualité des processus (QPR).

- **Non-qualité des processus (NQP) à MA'AN**

Les données associées à la qualité des processus de management de projet (QPM) en tant que processus de la gestion de la qualité du projet pour la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent comme modalité la non-qualité des processus (NQP). La NQP se traduit par les pratiques du management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN, décrite par les populations locales parties prenantes. De l'avis des populations locales parties prenantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN, la NQP est manifeste par l'absence de bureau du PASEM à MA'AN : « Le PASEM était un peu loin des populations parce qu'étant basé à Yaoundé, humm, les responsables étant basés à Yaoundé, ils arrivent de temps en temps ici, donc quand les populations ont une préoccupation, c'était difficile, alors que le PASEM est basé à MA'AN, ils sont en contact avec les populations tous les jours, si bien que les actions étaient souvent lentes» (Em6, P9 : 48). Le siège du PASEM est installé à Yaoundé, capitale politique du Cameroun, tandis que l'essentiel des activités du PASEM se déroule dans l'arrondissement de MA'AN. Cette situation va se traduire par la marginalisation des populations locales de la gestion du PASEM.

En effet, aucun originaire de l'arrondissement de MA'AN ne fait partie de l'équipe responsable de la gestion du PASEM : « Oui, mais bon, pour les, les, nous souhaitons que nous n'avons pas, c'est-à-dire le projet, nous ne nous sommes pas retrouvés dans la gestion du projet. Nous avons été un peu étrangers dans la gestion du projet, même pas un pas un peu, nous avons été étrangers dans la gestion du projet (Em6, P9 : 67). Je dis ceci, dès qu'on désigne une personne, quand le matériel vient, c'est lui qu'on invite ici. On faisait la répartition là ici au centre-ville (Em5, P10 : 20) ». D'autre part, les populations de MA'AN décrivent le peu de contacts directs qu'elles ont avec les gestionnaires du PASEM : « Mais ils devraient qu'à même prendre plus de temps, plus de temps avec la population. Ne pas faire, ils arrivent peut-être un soir, ils rentrent le lendemain. C'est pas bien. J'aurai souhaité qu'ils viennent, ils arrivent, même passer même trois jours, pourquoi pas, passer trois jours avec la population, arriver au fond et recueillir même ce que la population désire. Parce que pas venir, bien sûr que les points focaux ont recensé, les points focaux ont recensé, mais ici hein (Em3, P7 : 51). Donc j'aurai souhaité que lorsqu'ils font même des missions de trois jours, ils soient là avec la population tous les, chaque soir, ils entrent même dans les maisons pour toucher du doigt si, le point focal, parce que ça devait rimer avec, euh, les rapports des points focaux (Em3, P7 : 52) ».

Le dispositif de relais mis en place sur le terrain pour pallier l'absence d'une représentation locale du PASEM à MA'AN, les agents relais, sont sans ressources et par conséquent, peu ou pas opérationnels : « Mais quand, quand un point focal est seulement là de nom pour venir faire un simple commentaire, pour dire que PASEM fait ceci, fait ceci! Mais quand il n'a pas de moyens, il va faire quoi? Moyens matériels ou bien financiers (Em1, P5 : 33-34). Ils n'avaient pas, on ne sait pas, ils se plaignaient qu'ils n'ont pas de budget pour se déplacer, même pour vous suivre et tout ça (Em1, P5 : 35)! ». Il résulte, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, de nombreux dysfonctionnements dont, pour les populations locales, un encadrement et accompagnement insuffisants aux techniques agricoles et d'élevage : « Oui, comme je l'ai dit, on devait former les gens parce que dès qu'on vous donne les pieds, ce nouveau cacao pose problème. On l'entretient comment? On fait comment? On fait comment? Ç'a dérangé par après! » (Em1, P5 : 28). Le monsieur de FICAGES ne nous a pas sensibilisés. Bon quand, ça quand les poussins arrivent, voilà ce que vous allez faire. Heureusement que comme mon mari étant agro, nous, nous l'avons fait et même les vaccins sont même arrivés en

retard (Em3, P7 : 45). Pour qu'il y'ait vraiment développement, il faut que les receveurs soient bien édifiés pour recevoir la mutation. Pour que la mutation soit effective, il faut que le receveur soit bien préparé. J'ai eu l'impression qu'il n'avait pas été bien préparé, un de deux. J'ai aussi eu l'impression que les choses qu'on devait leur apporter, on ne tenait pas compte des réalités locales (Em4, P8 : 31) ».

Le matériel distribué fait l'objet de vives critiques de la part des bénéficiaires, notamment une remise en cause de sa qualité : « Par exemple, les pulvérisateurs, les brouettes qui arrivent, on les populations trouvent que les machettes qui arrivent ne sont pas de bonne qualité et puis vulgairement, on dit que c'est le fait de marché public où on veut gagner le, le, beaucoup de bénéfices et puis on va acheter des choses qui sont (Em6, P9 : 51). J'ai eu certaines boutures de manioc qui n'ont rien donné. Comme bouture, je ne sais pas où on a pris, mais ça n'a pas donné. Bon, moi, j'étais fière que bon, on disait que c'est la nouvelle variété et tous et toutes, mais ça n'a pas donné grande chose. Bon, nous étions obligés de revenir sur les anciennes boutures (Em3, P7 : 5)! Ce qui fait que les populations étaient fières, mais après, ils ont été un peu déçus par la qualité de la semence (Em3, P7 : 9). Hum, lorsqu'on est venu laisser les poussins, les poussins sont arrivés ici à MA'AN, il y'a eu trop de morts parce qu'ils avaient déjà fait les tours. Ils avaient déjà fait les tours et la dernière localité, c'était de ce côté-ci (Em3, P7 : 44). Oui, en retard, les vaccins sont arrivés en retard, ce qui a fait que nous avons eu, il y avait et c'est là où j'ai compris que même au niveau des animaux, si ce n'est pas bien suivi dès le départ, il y aura et des handicapés parce qu'il y a eu des poulets avec des formes bizarres. Ce n'était pas, c'était pas bien. Lorsqu'on dit qu'on appuie, on appuie vraiment. Oui, faut pas qu'on se dise que comme c'est à, ce sont les gens du village, non, il faut qu'on appuie vraiment (Em3, P7 : 46). Oui parce que les, toujours un retard dans la mise en œuvre de ces projets et puis les choses n'arrivent pas toujours à temps. Humm, si par exemple il faut apporter les fertilisants et en agriculture, il y'a un calendrier agricole, de fois ça arrive en retard. Pas de fois, la plupart de temps ça arrive en retard (Em6, P9 : 71). Bon, pendant qu'ils attendent les machettes, pendant qu'ils attendent ceci, on leur amène les engrais. Or, dans notre culture, on ne travaille pas avec les engrais. On amenait des choses qui n'étaient pas adaptées à leurs méthodes

de culture (Em4, P8 :32). Et les besoins réels effectivement, ça ne ré, ça ne répondait pas aux besoins réels des... (Em4, P8 : 33) ».

Le sentiment d'abandon à leur sort est largement partagé chez les populations de MA'AN : « Le PASEM n'a pas mis un grand accent dans le suivi parce qu'il ne suffit pas seulement de (Em6, P9 :49). De donner les intrants et de, maintenant il faut dans l'accompagnement, il faut un suivi, humm, pour se rassurer que les intrants qu'on a donnés sont biens faits et tout et avec les, c'est vrai qu'ils avaient recruté une structure, le FISCAGES, qui était chargée de l'accompagnement des populations. Mais elles aussi, c'était une structure qui ont choisie. Ils sont d'ailleurs, ils ne connaissent pas la localité, les, les, les experts qui arrivent, qui travaillent à l'intérieur ne causent pas la langue...(rire)... ça devient compliqué. Finalement, c'est quelque chose...donc il y a eu, euh... Ça n'a pas été donc vraiment, ça pas été facile, humm. Donc il y a cela et puis bon, les, les, le matériel acheté, bon, les populations se plaignent que ce n'est pas souvent la bonne qualité, donc c'est un peu là... (Em6, P9 :50) ».

La non-priorisation des préoccupations des populations locales par le management de projet : « La leçon à retenir, c'est que vraiment, donner la priorité aux locaux et si, ils ont croisé beaucoup de problèmes, c'est parce qu'ils ont négligé les populations! On ne peut pas dire la loi dit ceci et on n'applique pas la loi. Nulle part on peut détruire le bien de quelqu'un avant l'indemnisation, mais ici, on vient, on détruit, on vous dit attendez, ça fait problème! Et ça fait en sorte que la route ci, même ce courant, aura des problèmes. Pourquoi au lieu de faire les dégagements comme cela se devait, mais comme les gens étaient mécontents qu'on nous détruisse les biens, ils étaient obligés de contourner la route, élever le courant sur les arbres et de temps en temps, il y a des coupures, il y a des ceci, il y a des accidents qui, tu te dis que je suis dans une route goudronnée, je peux rouler comme je veux. Subitement, vous trouvez qu'un arbre est tombé en route. On a déjà embrassé des cas de ce genre tout juste parce qu'ils voulaient jouer avec de l'argent! (Em1, P5 : 58) ».

Cette perception est justifiée chez les populations locales par la non-indemnisation des victimes des travaux de la route qui participe d'une des composantes techniques de la réalisation du PACHM à MA'AN : « Mais à un moment, je me suis senti touché lors du passage de la route parce que ce

champ a été à moitié dévasté par la route et puis, jusqu'aujourd'hui, euh, il n'a pas été dédommagé. Je voudrai donc savoir si ce PASEM-là, qui m'a amené à faire ce champ-là, qui m'a encouragé sans force physique, moralement, financièrement, matériellement, est ce que ce PASEM ne peut rien faire pour qu'on puisse également dédommager ce champ? Pour que j'ai un peu de courage de continuer? Je ne vais pas m'arrêter là! Ça c'est ma question! (Em2-2, P6 : 69). Là, les élites, à un moment donné, influençaient plus les... (Em4, P8 : 35). Mais la route passe sous les arbres. Vous voyez cette route qui passe sous les arbres, quand il pleut, les arbres tombent sur la route et ça bloque. La circulation ne peut plus passer parce qu'on a dit aux gens, la phase de sensibilisation n'a pas été bien faite, que non, on va les indemniser, les arbres qu'on va couper et les gens ont refusé de couper les arbres, d'accepter qu'on coupe les arbres qui sont dans leurs pour dégager la route. Pas seulement pour la route, même pour la ligne, la ligne de haute tension, le courant passe sous les arbres, ce qui sera, je ne peux pas dire que c'est négatif, mais ça aura des résultats négatifs (Em4, P8 : 51) ». La photographie en annexe 21 montre le danger le plus courant auquel s'exposent les usagers de la route MEYO-Centre NYABIZAN dans le secteur de MA'AN en raison de la non-indemnisation des populations riveraines de ce tronçon de route.

Les trafics d'influence des élites locales dans le cadre de la réalisation du PACHM participent de la non-qualité des processus du management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « Des populations, oui, il y'a eu cela, il y'a eu aussi, euh, je crois sur les infrastructures aussi, parce qu'on pouvait aménager certains points d'eau dans les endroits ou bien, l'aménagement des points d'eau était d'une, un peu, on ne tenait pas compte de tous les villages, on tenait compte ou des affinités, ce qui est aussi arrivé à l'appui des éleveurs ». Il en va de même de la non-connexion des villages au réseau de distribution d'énergie électrique, source de mécontentement : « Ils disent attendez, ça va venir, ne soyez pas pressé, ça va venir. On attend, on sait que ça va venir, quand? Pourquoi d'abord sauter? Vous aviez d'abord sauté pourquoi? Le courant part de là-bas pour continuer et vous sautez les vi, euh, les villages pour donner d'abord la lumière en ville. Est-ce que c'est normal? Autant de choses qui posent problèmes! Ça fait que quand vous me rappelez même lumière, c'est comme si ça n'existait même pas! » (Em1, P5 : 55) ».

L'interruption brutale et sans communication des activités du PASEM couronne la non-qualité des processus (NQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « Lorsque madame à la maison a un bébé et sèvre l'enfant sans d'abord prendre des précautions, lorsqu'une maman va sevrer, celle qui fait l'allaitement maternel lorsqu'elle va sevrer l'enfant, elle commence par réduire la régularité des » (Em3, P7 : 31) ».

Au terme de l'analyse des données associées, la non-qualité des processus (NQP), en tant que modalité de la qualité des processus de management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN, perçue par les populations locales et gestionnaires parties prenantes se résume par :

- L'absence de bureau du PASEM à MA'AN ;
- La marginalisation de la gestion du PASEM;
- Le peu de contacts directs qu'elle a avec les gestionnaires du PASEM;
- Les agents relais sont sans ressources et donc, peu ou pas opérationnels;
- L'encadrement et l'accompagnement insuffisants aux techniques agricoles et d'élevage;
- Le matériel distribué critiqué par des bénéficiaires;
- Les nombreux griefs faits aux intrants agricoles et d'élevage distribués;
- La distribution en retard des intrants agricoles et produits d'élevage;
- Le décalage entre les attentes des populations et les produits distribués;
- Le sentiment d'abandon;
- La non-priorisation des préoccupations des populations;
- La non-indemnisation des victimes des travaux de la route;
- Les trafics d'influence des élites locales;
- La non-connexion des villages au réseau de distribution d'énergie électrique;
- L'interruption brutale et sans communication des activités du PASEM.

Les données associées à la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent, outre la QOR, la QPR et la NQP, la non-qualité d'organisation (NQO) comme modalité, d'où l'intérêt de cerner les manifestations telles que perçues par les parties prenantes dans le cadre du management de projet.

- **Non-qualité d'organisation (NQO) à MA'AN**

La non-qualité d'organisation (NQO) exprime le décalage de l'organisation du management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Elle rend compte, pour les populations locales et gestionnaires parties prenantes, de la qualité des processus de management de projet (QPM) déployés pour la réalisation des composantes du PACHM. La NQO dans la sous-unité d'analyse est le fait perçu et souligné d'une mauvaise structuration du PASEM : « Mais le PASEM était très mal structuré » (Em1, P5 : 42). Sur le terrain, ceci se traduit par l'absence de bureau du PASEM à MA'AN et l'éloignement de l'équipe de gestion de ce programme de son terrain d'opérations : « Trois cents kilomètres. Si le PASEM devait s'installer à MA'AN, il fallait que les bureaux soient à MA'AN, pas à YAOUNDÉ, à YAOUNDÉ, humm. Et il fallait que les populations de MA'AN et de CAMPO soient parmi les décideurs là-dedans. Il n'y avait aucun gars de MA'AN ni de CAMPO parmi les décideurs » (Em4, P8 : 45).

Il résulte de cette situation la marginalisation de la gestion du PASEM, dont la non-intégration à l'équipe de gestion du PASEM d'individus originaires de MA'AN : « Nos relations n'ont pas toujours été très bonnes parce que tout se passait comme si on venait faire un projet chez nous et nous étions un peu observateurs. (Em6, P9 : 8). Donc, il y'avait donc dans la gestion, les postes de responsabilités, les responsables du projet, donc on ne se retrouvait pas là-dedans (Em6, P9 : 12) ». L'éloignement du siège du PASEM contraint les responsables de la CAPM/PASEM à des séjours toujours très réduits à MA'AN, donnant lieu à une sensibilisation insuffisante des communautés ciblées par les activités du programme : « La sensibilisation devrait, devrait se passer, euh, de façon, parce que tu sais, l'homme de l'arrière-pays est le genre où il faut répéter, ne vient pas aujourd'hui, parce que le programme, tu vas réaliser ton programme dans six mois. Tu t'amènes aujourd'hui, tu parles, tu reviens maintenant lors de l'implantation du programme, ça ne va pas donner, mieux, tu viens chaque mois avant ces six mois. Tu rappelles, tu rappelles, tu rappelles, ce qui fait que, bon, ce n'est qu'à présent, au niveau de la localité que, euh » (Em3, P7 : 67). Il ressort du déploiement des activités du PASEM, la mauvaise organisation de la distribution des intrants et des dons aux communautés locales bénéficiaires : « Bon, un peu plus loin, je dirai vraiment, mes frères souffraient un peu, puisque peut-être, quand on nous distribuait les plants de cacao, il y avait ce qui venait peut-

être à plus de 30 km. Ils venaient chercher les plants ici à MA'AN. C'était vraiment très coûteux pour eux transporter ces plants-là et amener dans leurs villages (Em2-1, P6 : 61). Où il n'y a pas de BAC, il n'y a pas de pont, comment transporter ces tables bancs? Donc ils venaient, ils laissaient ces tables bancs ici. Vous avez qu'à, on a dépensé pour l'achat de (Em3, P7 : 62). L'achat de ces tables bancs, la main-d'œuvre et tout ça, quand ça vient donc rester là et tout ça, les intempéries, comment faire donc pour prendre les tables bancs à MA'AN et amener ça à plus de 100 km après les rivières. Donc il fallait, pour les tables blanches, il fallait d'abord qu'ils étudient les établissements qui sont après ces rivières-là, comment faire pour acheminer ces tables bancs là-bas que de venir laisser ça à la responsabilité de je ne sais qui. Le point focal va faire comment? Poser les tables bancs sur la tête pour aller livrer, non! (Em3, P7 : 63) ». Les retards dans la distribution des intrants agricoles et d'élevage se révèlent les aspects de la non-qualité d'organisation (NQO) à MA'AN : « Oui, en retard, les vaccins sont arrivés en retard, ce qui a fait que nous avons eu, il y avait et c'est là où j'ai compris que même au niveau des animaux, si ce n'est pas bien suivi dès le départ, il y aura et des handicapés, parce qu'il y a eu des poulets avec des formes bizarres. Ce n'était pas, c'était pas bien. Lorsqu'on dit qu'on appuie, on appuie vraiment. Oui, faut pas qu'on se dise que comme c'est à, ce sont les gens du village. Non, il faut qu'on appuie vraiment (Em3, P7 : 46). Hum, lorsqu'on est venu laisser les poussins, les poussins sont arrivés ici à MA'AN, il y a eu trop de morts parce qu'ils avaient déjà fait les tours. Ils avaient déjà fait les tours et la dernière localité, c'était de ce côté-ci (Em3, P7 : 44). Le monsieur de FICAGES ne nous a pas sensibilisés. Bon, quand ça, quand les poussins arrivent, voilà ce que vous allez faire. Heureusement que comme mon mari étant agro, nous, nous l'avons fait et même les vaccins sont même arrivés en retard (Em3, P7 : 45) ».

Finalement, la non-qualité de l'organisation (NQO) imputable au management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse se manifeste par :

- L'absence de bureau du PASEM à MA'AN;
- La mauvaise structuration du PASEM;
- La sensibilisation insuffisante des communautés ciblées;
- La sensibilisation insuffisante des communautés ciblées;

- La mauvaise organisation de la distribution des intrants et des dons;
- Les retards dans la distribution des intrants agricoles et d'élevage.

De l'analyse des données mobilisées pour la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN, quatre modalités permettent de rendre compte de la qualité des processus de management de projet (QPM), notamment la qualité de l'organisation (QOR), la qualité des processus (QPR), la non-qualité des processus (NQP) et la non-qualité de l'organisation (NQO). De l'analyse avec le logiciel Atlas ti V 1.18 des modalités de la qualité des processus de management de projet (QPR) sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité MA'AN (fréquence sous-unitaire), découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées par le tableau 7 ci-après.

Tableau 7 : Analyse des modalités de la QPM à MA'AN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein des QPM	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Qualité des processus de Management de projet	NQP	Non-qualité des processus	47/95	47/571	1
	QOR	Qualité de l'organisation	24/95	24/571	2
	NQO	Non-qualité de l'organisation	13/95	13/571	3
QPM	QPR	Qualité des processus	11/95	11/571	4

Source : Nos travaux

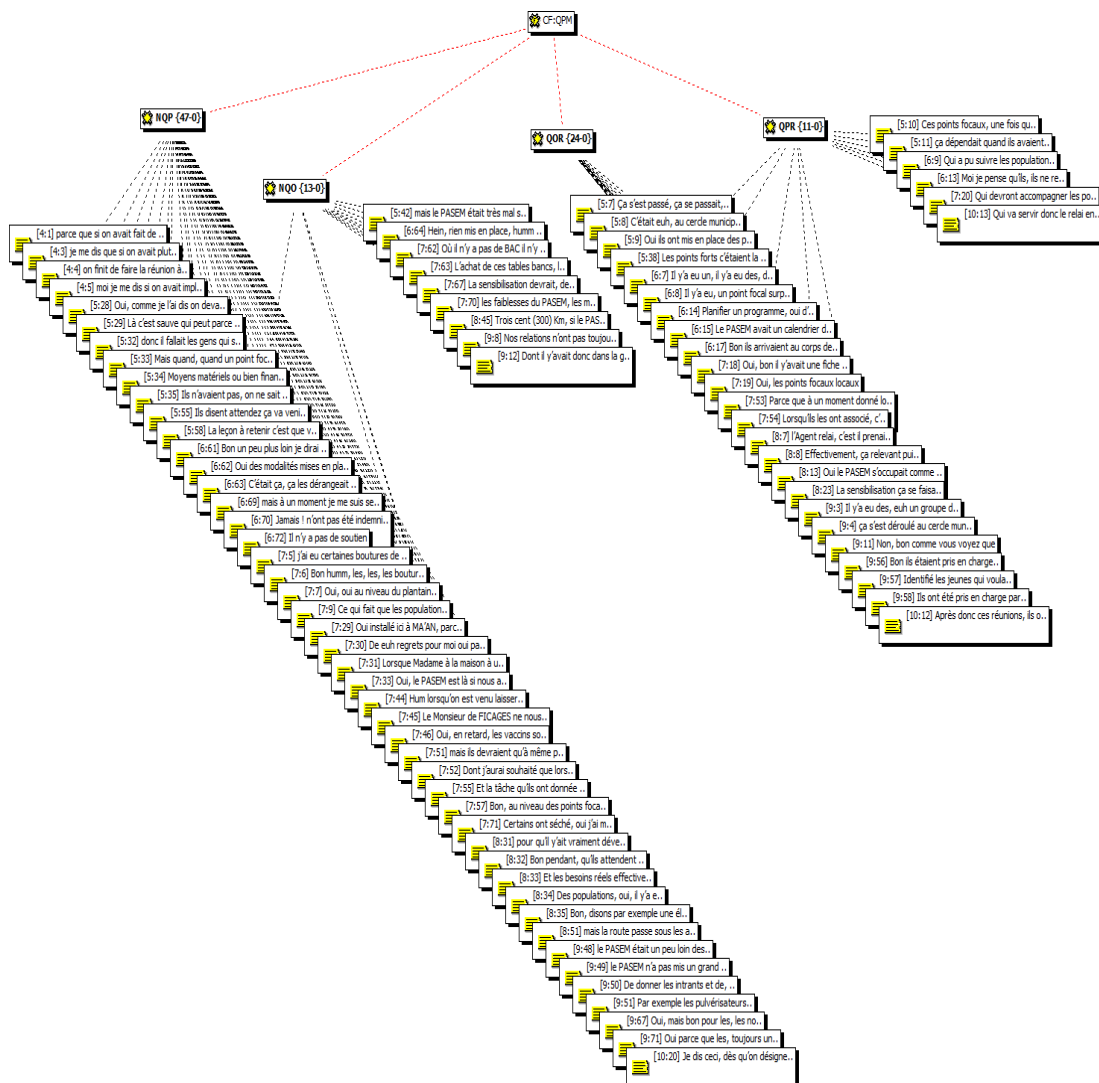
Au terme de l'analyse des données collectées relatives à la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, il convient de noter la prédominance de la NQP sur les trois autres modalités identifiées. La qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN présente une représentativité globale de 95 sur 567 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet. Le tableau 8 ci-après découle du précédent et présente les résultats de la recherche à MA'AN au terme de l'analyse des données relatives à la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, au regard des questions de recherche, dont la question principale et les différentes questions secondaires, étant donné le cadre conceptuel de la recherche.

Tableau 8 : Modalités et activités de la QPM à MA'AN

Processus et code	Codes Modalités	Modalités associées	Dimensions associées aux CMP pour la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Qualité des processus de management de projet	NQP	Non-qualité des processus	L'absence de bureau du PASEM à MA'AN
			La marginalisation de la gestion du PASEM
			Le peu de contacts directs qu'elle a avec les gestionnaires du PASEM
			Les agents relais sont sans ressources et donc, peu ou pas opérationnels
			L'encadrement et l'accompagnement insuffisants aux techniques agricoles et d'élevage
			Le matériel distribué critiqué par des bénéficiaires
			Les nombreux griefs faits aux intrants agricoles et d'élevage distribués
			La distribution en retard des intrants agricoles et produits d'élevage
			Le décalage entre les attentes des populations et les produits distribués
			Le sentiment d'abandon
			La non-priorisation des préoccupations des populations
			La non-indemnisation des victimes des travaux de la route
			Les trafics d'influence des élites locales
			La non-connexion des villages au réseau de distribution d'énergie électrique
			L'interruption brutale et sans communication des activités du PASEM
QPM	QOR	Qualité de l'organisation	La planification des rencontres
			L'organisation des rencontres dans un lieu public
			La traçabilité de la participation aux rencontres
			L'établissement d'agents relais
			La mise en place de comités de développement
			La structuration du déploiement sur le terrain
			La sensibilisation par regroupements dans le village
	La diversité des interventions du PASEM		
	NQO	Non-qualité de l'organisation	L'absence de bureau du PASEM à MA'AN
			La mauvaise structuration du PASEM
			La sensibilisation insuffisante des communautés ciblées
			La mauvaise organisation de la distribution des intrants et des dons
			Les retards dans la distribution des intrants agricoles et d'élevage
	QPR	Qualité de l'organisation	Les retards dans la distribution des intrants agricoles et d'élevage
			La planification et la tenue des rencontres publiques avec les populations
La sensibilisation en amont des communautés ciblées aux objectifs et activités du PASEM			
			La mise en place des agents relais
			Le suivi régulier par les agents relais du PASEM des communautés ciblées

Source : Nos travaux

La configuration du réseau des modalités (sous-processus) de la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, en figure 4 ci-après, générée par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence les relations entre les différentes modalités de la QPM, dont les liens entre QPR et QOR, expression QPM d'une part, et le lien entre NQP et NQO, expression de la non-qualité des processus de management de projet, d'autre part.



Source : Nos travaux

Figure 4 : Réseau des modalités de la QPM à MA'AN

L'analyse de la gestion de la qualité du projet appliquée à la satisfaction des parties prenantes de la réalisation du PACHM, au regard du cadre conceptuel de la recherche, appelle au-delà de la qualité des processus de management de projet (QPM), à rendre compte de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) en tant que processus de gestion de la qualité du projet. La recherche propose d'identifier les modalités privilégiées pour l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN.

- **Évaluation de la qualité du projet (EQP) à MA'AN**

L'évaluation de la qualité du projet (EQP) constitue, du point de vue du cadre conceptuel de la recherche, l'un des processus du management de projet. Parvenu au terme de la réalisation des composantes techniques du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN, les parties prenantes, sur la base des données collectées, expriment leur évaluation de la qualité du projet (EQP). Les données associées à l'évaluation de la qualité du projet, considérant le cadre conceptuel mobilisé pour la recherche, suggèrent sept modalités à partir desquelles les parties prenantes, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, rendent compte de la qualité du projet. Il s'agit respectivement, pour ces dernières, du désintérêt (DIP), des exigences (EXI), de l'insatisfaction (IPA), de la non-conformité des processus (NCP), de la satisfaction (SPA), de la valeur ajoutée (VAJ) et des intérêts des parties prenantes (IPP). Comment est évaluée la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN ?

o **Désintérêt des parties prenantes (DIP) à MA'AN**

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'analyse des données associées à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) met en évidence le désintérêt du management de projet vis-à-vis des préoccupations des parties prenantes (DIP). Ce dernier se traduit par certaines pratiques du management de projet à MA'AN, dont, en premier, la non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne : « Les populations n'ont pas encore été dédommagées et plus grave que ça, ils sont même intervenus parce qu'il y avait les tombes le long de la route et ils sont venus, ils ont exhumé toutes ces tombes-là et jusqu'aujourd'hui, ils sont restés comme ça... Alors ç'a été... quelque chose de pas bien à voir chez nous » (Em6, P9 : 21).

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, est également assimilée au désintérêt du management de projet des préoccupations des parties prenantes la banalisation de l'inhumation des restes exhumés des défunts des communautés impactées par les travaux de construction de la route MEYO-Centre-NYABIZAN : « Accompagné dignement, puis au moment où on vient faire les exhumations, on vient avec des caisses en bois blanc et puis on vient, parce qu'on pensait qu'on devait nous permettre qu'on, si on fait quelque chose de bien (Em6, P9 : 22). À chaque fois qu'on parle de ce projet, ça revient et chaque fois qu'il y a même une rencontre avec les autorités, il y a toujours un, deux, quatre doigts qui vont se lever pour (Em6, P9 : 29) ».

Le désintérêt des parties prenantes, notamment le manque d'attention portée au traitement des préoccupations soulignées par ces derniers, revêt, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, deux aspects :

- La non-indemnisation des victimes des travaux de la route et ligne;
- La banalisation de l'inhumation des restes exhumés des défunts des communautés impactées par les travaux de construction de la route.

Le désintérêt des parties prenantes (DIP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN dont aura fait montre le management de projet est insuffisant pour rendre compte de la qualité du projet, dont la réalisation des composantes du PACHM à MA'AN. Cet exercice requiert de cerner les autres modalités suggérées par les données de la recherche dont participe l'insatisfaction des parties prenantes (IPA).

- **Insatisfaction des parties prenantes (IPA) à MA'AN**

Les données de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent une insatisfaction des parties prenantes (IPA). Cette dernière découle des griefs portés par les parties prenantes populations de MA'AN aux résultats du management de projet appliqué à la réalisation du PACHM à MA'AN. L'analyse des données de la recherche met en évidence de nombreuses sources d'IPA à MA'AN. Au rang de ces dernières, il convient de souligner la non-implication, dans l'équipe de gestion du PASEM, des individus originaires de MA'AN : « Mais par

après, il y a eu des mésententes parce que les populations s'attendaient à être beaucoup plus impliquées dans la, l'affaire. Mais on s'est rendu que ces responsables voulaient beaucoup plus traiter avec les gens qu'ils amenaient de chez eux au lieu de prendre les locaux (Em1, P5 : 14). Autre regard critique, comme je l'ai dit, ils étaient un peu ingrats (Em1, P5 : 30). C'est-à-dire qu'on a ici des jeunes, des gens capables qui peuvent aussi, qui pouvaient briguer ces postes-là. On ne peut pas dire que vous avez un projet chez vous et que personne n'en bénéficie d'un poste de responsabilité (Em1, P5 : 31). Mais les points faibles, c'est la non-implication des populations locales (Em1, P5 : 39) ».

L'organisation inappropriée de la distribution des intrants, notamment ses conséquences sur une certaine communauté de bénéficiaires : « Bon, un peu plus loin, je dirai vraiment, mes frères souffraient un peu, puisque peut-être quand on nous distribuait les plants de cacao, il y'avait ce qui venait peut-être à plus de 30 km, Ils venaient chercher les plants ici à MA'AN. C'était vraiment très coûteux pour eux transporter ces plants-là et amener dans leurs villages (Em2-1, P6 : 61). Oui, en retard, les vaccins sont arrivés en retard, ce qui a fait que nous avons eus, il y avait, et c'est là où j'ai compris que même au niveau des animaux, si ce n'est pas bien suivi dès le départ, il y aura et des handicapés parce qu'il y a eu des poulets avec des formes bizarres. Ce n'était pas, c'était pas bien. Lorsqu'on dit qu'on appuie, on appuie vraiment. Oui, faut pas qu'on se dise que comme c'est à, ce sont les gens du village. Non, il faut qu'on appuie vraiment » (Em3, P7 : 46) ».

L'IPA est également alimentée, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, par le suivi insuffisant des activités génératrices de revenus : « Le regard critique, c'est le manque de suivi parce que, après avoir mis les activités, il fallait qu'à même un suivi par après. Parce que rien ne sert de vous donner quelque chose s'il n'y a pas de suivi (Em1, P5 : 26)! Mais comme je l'ai dit, comme je l'ai dit que cette, manque de responsabilité, de bonne collaboration, parce que, il fallait en dehors que les points, les points focaux venaient de temps en temps et eux même, ils ne se rendaient même plus sur le terrain pour voir exactement ce qui se passe, alors qu'il y'avait d'énormes difficultés que les populations rencontraient (Em1, P5 : 44). Accompagnement, ça ne m'a pas plu » (Em3, P7 : 56). Voilà autant de choses, c'est autant de choses qui font en sorte de gêne, parce qu'on ne comprend absolument rien. On vient, on détruit nos, les biens des gens. Ils sont là jusqu'aujourd'hui sans

indemnisation. On ne sait pas ce qui se passe (Em1, P5: 48). Mais à un moment, je me suis senti touché lors du passage de la route parce que ce champ a été à moitié dévasté par la route et puis jusqu'aujourd'hui, euh, il n'a pas été dédommagé. Je voudrai donc savoir si ce PASEM-là qui m'a amené à faire ce champ-là, qui m'a encouragé sans force physique, moralement, financièrement, matériellement, est ce que ce PASEM ne peut rien faire pour qu'on puisse également dédommager ce champ? Pour que j'aie un peu de courage de continuer. Je ne vais pas m'arrêter là! Ça, c'est ma question! (Em2-2, P6 : 69). La route vient détruire tout ce que nous faisons (Em2-2, P6 : 71) ».

La non-indemnisation des victimes de la route a pour conséquence d'accroître les risques d'accident induits sur la route asphaltée en raison des arbres tombés sur la chaussée : « La leçon à retenir c'est que vraiment, donnez la priorité aux locaux. Et s'ils ont croisé beaucoup de problèmes, c'est parce qu'ils ont négligé les populations! On ne peut pas dire la loi dit ceci et on n'applique pas la loi. Nulle part on peut détruire le bien de quelqu'un avant l'indemnisation, mais ici, on vient, on détruit on vous dit attendez, ça fait problème! Et ça fait en sorte que la route ci, même ce courant aura des problèmes. Pourquoi? Au lieu de faire les dégagements comme cela se devait, mais comme les gens étaient mécontents qu'on nous détruise les biens, ils étaient obligés de contourner la route, élever le courant sur les arbres et de temps en temps, il y a des coupures, il y a des ceci, il y a des accidents qui, tu te dis que je suis dans une route goudronnée, je peux rouler comme je veux. Subitement, vous trouvez qu'un arbre est tombé en route on a déjà embrassé des cas de ce genre tout juste parce qu'ils voulaient jouer avec de l'argent! (Em1, P5 :58). Hein, le problème qui se pose maintenant, c'est qu'il y a trop d'arbres longs de la route de tous les côtés, bon, qui tombent à chaque moment (Em5, P10 : 38) ».

La photographie en annexe 22 montre le risque régulièrement couru par les usagers de la route MEYO-MA'AN, conséquence de la non-indemnisation des populations locales, source d'insatisfaction.

La non-connexion des villages environnants du barrage au réseau de distribution d'énergie électrique contribue à alimenter l'IPA dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « La lumière, la lumière là, pose également problème. Ça pose problème parce que c'est inadmissible que nous soyons à quelques kilomètres du barrage et jusque-là, nous sommes dans l'obscurité dans nos villages! Mon

village natal est à moins de 15 km de, du barrage de MEMVE'ELE, mon village et je n'ai pas la lumière! (Em1, P5 : 53). On nous dit que le projet devait développer MA'AN, n'est-ce pas, et nous sommes aujourd'hui, tout là, dans l'arrondissement de MA'AN, il n'y a que deux localités qui ont le courant, NYABIZAN et MA'AN. Tous ces villages n'ont pas de courant, un ce qui est vraiment réel et maintenant, ce courant, il n'y a que certains villages où il y a déjà les poteaux. D'autres, on ne sait même pas, on n'est pas sûr... Vous comprenez maintenant, sur les routes aussi on nous avait dit que bon, c'est beaucoup de ces routes, à MA'AN, il n'y a que, un côté de la ville qui a eu à bénéficier des routes carrossables. De l'autre côté, il n'y a pas. Vous comprenez avec moi que vraiment, ça ne peut, ce n'est pas bien » (Em4, P8 : 42) ».

La banalisation de l'inhumation des restes des défunts exhumés, exprimant un mépris des traditions des populations locales : « Une belle tombe, une belle caisse et tous et toutes et puis maintenant, au moment où on vient l'exhumer, on vient avec des, des j'allais dire des caisses de, coupées clouées, des bois blancs (Em6, P9 : 24). Banalisées et puis on vient avec une pioche et une pelle, un fait un trou et on jette ça là-dedans et on...vous voyez que... (Em6, P9 :25). Le bilan de la mise en œuvre, moi je ne suis pas satisfait personnellement. On pouvait faire plus, comme a dit le professeur NSANGO. On pouvait faire mieux, on pouvait faire mieux, on pouvait faire mieux! (Em4, P8 : 55) ».

L'insatisfaction des parties prenantes (IPA) vis-à-vis du projet, dont la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN, se traduit par :

- La non-implication dans l'équipe de gestion du PASEM des individus originaires de MA'AN;
- L'organisation inappropriée de la distribution des intrants ;
- Les retards dans la distribution des intrants ;
- La non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne ;
- Le suivi insuffisant des activités génératrices de revenus;
- Les risques d'accident induits sur la route asphaltée;
- La non-connexion des villages environnants du barrage au réseau de distribution d'énergie électrique;
- La banalisation de l'inhumation des restes des défunts exhumés.

En tant que modalité d'évaluation de la qualité du projet découlant du management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'insatisfaction des parties prenantes (IPA) dont les manifestations sont ci-dessus identifiées, exprime un écart entre les attentes clairement exprimées des populations locales parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM et les résultats observés au terme de ce processus. Aussi, ces attentes des parties prenantes, constitutives pour le management de projet d'exigences (EXI), sont mobilisées pour l'évaluation de la qualité du projet, d'où l'intérêt d'en cerner la nature.

- **Exigences des parties prenantes (EXI) à MA'AN**

Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, les populations locales formulent, dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM, plusieurs exigences (EXI) adressées au management de projet. Ces dernières, de natures diverses et variées au regard des données collectées, sont mobilisées pour rendre compte de la qualité du projet. Pour les participants à la recherche, l'installation d'un bureau local du CAPM/PASEM est un impératif qui s'imposait à la structuration opérationnelle du management de projet : « C'est lui qui vit le projet, mais moi, j'avais souhaité que malgré qu'il y'ait un point focal, qu'il y'ait une structure PASEM aussi ici sur place parce que lorsque le PASEM se retrouve seulement au niveau de YAOUNDÉ, bon, la chose devient un peu lourde, parce que le point focal dépend seulement de la localité. Quelque part, certaines personnes se disent, ils doutent un peu alors que s'il y'avait un bureau PASEM même où ils savent que voici les chefs ici, voici tel, voici tel, ils auraient su que ce que le point focal dit là, nous ne devons pas douter parce que ne dit-on pas que, euh (Em3, P7 : 27). Oui, installé ici à MA'AN, parce que lorsqu'on vit avec la population, je peux dire de l'arrière-pays, plus vous êtes loin, plus eux aussi ils vous guettent à travers les sous (Em3, P7 : 29). Mais comme suggestion, en ce qui concerne le PASEM, s'il arrivait que le PASEM reprît, mieux vaut que le PASEM ait un bureau. Ce n'est même pas obligé ici, à MA'AN, mais même au niveau d'EBOLOWA où quelqu'un de MA'AN peut facilement y accéder (Em3, P7 : 73). S'il y a un autre projet qui arrive, les populations soient impliquées, soient à des postes importants, c'est qui peut permettre de pouvoir euh (Em6, P9 : 68) ».

L'admission aux fonctions de responsabilités, dans l'équipe de gestion du PASEM, d'individus autochtones de l'arrondissement de MA'AN émerge comme une exigence majeure des parties prenantes populations de MA'AN : « Oui, peut-être les à, les donner des postes de responsabilités. Pourquoi ne pas les former dans beaucoup d'autres domaines (Em1, P5 : 15) ? Les sources de regrets, comme je l'ai dit, qu'on devrait impliquer les populations, on devrait les informer, les former dans des domaines bien précis (Em1, P5 : 20). C'est-à-dire qu'on a ici des jeunes, des gens capables qui peuvent aussi, qui pouvaient briguer ces postes-là. On ne peut pas dire que vous avez un projet chez vous et que personne n'en bénéficie d'un poste de responsabilité (Em1, P5 : 31). Sur les activités, un donner la responsabilité aux gens locaux (Em1, P5 : 36). Combien de gens de MA'AN étaient dans la zone des décideurs? Le PASEM installé à YAOUNDÉ, la direction installée à YAOUNDÉ. Quitter YAOUNDÉ, arriver à CAMPO ou bien à MA'AN, c'est combien de kilomètres? (Em4, P8 : 44). Trois cents kilomètres. Si le PASEM devait s'installer à MA'AN, il fallait que les bureaux soient à MA'AN, pas à YAOUNDÉ, à YAOUNDÉ, humm, et il fallait que les populations de MA'AN et de CAMPO soient parmi les décideurs. Là-dedans, il n'y avait aucun gars de MA'AN ni de CAMPO parmi les décideurs (Em4, P8 : 45). Non, parmi les ouvriers, comme il faut le dire, pas travailleurs, parmi les ouvriers, les enfants du coin étaient impliqués, mais dans la gestion du projet, nous n'étions pas impliqués (Em6, P9 : 10)! Donc, il y'avait donc dans la gestion les postes de responsabilités, les responsables du projet, donc on ne se retrouvait pas là-dedans (Em6, P9 : 12) ». Les données collectées dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent qu'il est requis du management de projet une sensibilisation adaptée des communautés ciblées : « Parce que si on avait fait de la sensibilisation de proximité, c'est-à-dire quoi, tenir des réunions avec les populations directement impliquées. Or, les réunions qu'on faisait à cette époque-là se limitaient à MA'AN au niveau du chef-lieu d'arrondissement » (Ec6, P4 : 1). Moi, je pense qu'il faudrait une sensibilisation. C'est vrai, il y'a eu une sensibilisation au départ. Il faudrait que le PASEM continue à soutenir les points focaux pour le suivi des populations, pour le suivi parce que quelque part, il y en a qui s'engagent sans toutefois savoir ce qu'ils font. C'est grâce à ces points focaux là qu'ils peuvent s'en sortir! (Em2-2, P6 : 75) ».

La nécessité de déployer une approche de sensibilisation qui tienne compte du contexte rural de vie des populations ciblées et des compétences des ressources dévolues à l'encadrement de ces dernières : « La sensibilisation devrait, devrait se passer, euh, de façon, parce que tu sais, l'homme de l'arrière-pays est le genre où il faut répéter ne vient pas aujourd'hui parce que le programme, tu vas réaliser ton programme dans six mois. Tu t'amènes aujourd'hui, tu parles, tu reviens maintenant lors de l'implantation du programme, ça ne va pas donner. Mieux, tu viens chaque mois avant ces six mois, tu rappelles, tu rappelles, tu rappelles, ce qui fait que bon, ce n'est qu'à présent, au niveau de la localité, que euh » (Em3, P7 : 67). Bien, mon regard critique concerne d'abord, en premier lieu, un, la sensibilisation. La sensibilisation n'avait pas été efficace, la sensibilisation des populations n'avait pas été efficace (Em4, P8 : 30). De, euh, former les gens dans les divers domaines (Em1, P5 : 37) ». L'indemnisation, en amont des travaux, des individus : « Oui, je suggérai que les dispositions soient prises à temps avant l'intervention, surtout pour ceux qui ont vu leurs plantations dévastées, parce que chez nous, ici par exemple, vous avez une plantation de cacaoyère, vous avez une plantation de cacao qui est une source de revenus, une garantie économique pour le village parce que c'est à partir de la vente de cacao qu'on envoie les enfants à l'école, qu'on fait les projets de construction. Alors quand vous voyez votre plantation de cacao détruite et puis on vous restez comme ça là, vous êtes perdu, c'est toutes les familles qui en souffrent et il y a des familles qui n'ont pas pu envoyer leurs enfants à l'école par la suite parce qu'ils se retrouvaient sans moyens et les dispositions, comme je disais, jusqu'aujourd'hui, n'ont pas été prises. Ça vraiment été un choc social et puis je crois que, euh, c'est l'une des choses dont les populations, euh (Em6, P9 : 28). Le, si bien que le problème d'indemnisation dans la réalisation de projet, les dispositions soient prises à temps pour ne pas perturber le fonctionnement des populations locales, humm (Em6, P9 : 69) ; Voilà autant de choses, c'est autant de choses qui font en sorte de gêne parce qu'on ne comprend absolument rien. On vient, on détruit nos, les biens des gens, ils sont là jusqu'aujourd'hui sans indemnisation. On ne sait pas ce qui se passe » (Em1, P5 : 48). Il y a que ce problème d'indemnisation (Em1, P5 : 60). Ce qui nous a, on a été un peu déçu, ce qui n'est même pas arrangé jusqu'aujourd'hui parce que tous ces travaux de route ont créé, ont bousculés notre environnement et nous n'avons pas été indemnisés jusqu'aujourd'hui. Bon, c'est la route qui est visible parce que les travaux, la réalisation

de projet avaient d'autres volets, l'évacuation d'énergie haute tension. On a dévasté des plantations (Em6, P9 :19). Oui, la ligne de transport d'énergie est passée par les plantations qui étaient des sources de revenus pour les populations qui ont, ces plantations ont été endommagées et jusqu'aujourd'hui, il n'y a pas eu de compensation. Même en route, il y a eu beaucoup de dégâts qui ont été faits en route et jusqu'aujourd'hui, pas de compensation (Em6, P9 : 20) ».

Les communautés environnantes au site du barrage ont demandé le raccordement des villages au réseau de distribution d'énergie électrique, qui reste toujours attendu : « La lumière, la lumière là, pose également problème. Ça pose problème parce que c'est inadmissible que nous soyons à quelques kilomètres du barrage et jusque-là, nous sommes dans l'obscurité dans nos villages! Mon village natal est à moins de 15 km de, du barrage de MEMVE'ELE, mon village et je n'ai pas la lumière! (Em1, P5 : 53). L'utilisation de ce matériel, par exemple la pépinière de cacao, il ne fallait pas distribuer ces plants comme ça et abandonner la population. Il fallait suivre cette population au jour le jour, voir l'évolution de ce travail. Il fallait donc être sur le terrain, presque à chaque moment » (Em2-2, P6 :11). Des intrants aux gens, il faut pouvoir les suivre pour s'assurer que ça, c'est, euh » (Em6, P9 : 72). Mais mon souhait, c'est que je préfère que les chefs, qu'on donne les responsabilités aux chefs de villages pour que quand ils déchargent quelque chose, ils donnent à tout le monde! (Em5, P10 : 19). Mais ils devraient qu'à même prendre plus de temps, plus de temps avec la population. Ne pas faire, ils arrivent peut-être un soir, ils rentrent le lendemain c'est pas bien. J'aurai souhaité que, ils viennent, ils arrivent, même passer même trois jours pourquoi pas, passer trois jours avec la population, arriver au fond et recueillir même ce que la population désire, parce que pas venir, bien sûr que les points focaux ont recensé, les points focaux ont recensé, mais ici hein (Em3, P7 : 51) ».

Le respect de la culture et des traditions locales participent des attentes majeures : « Les populations n'ont pas encore été dédommagées et plus grave que ça, ils sont même intervenus parce qu'il y avait les tombes le long de la route et ils sont venus, ils ont exhumé toutes ces tombes-là et jusqu'aujourd'hui, ils sont restés comme ça... Alors ç'a été... quelque chose de pas bien à voir chez nous (Em6, P9 : 21). En tenant compte de la culture locale (Em6, P9 : 27)! ».

Plus généralement, c'est le respect des engagements pris devant les parties prenantes qui est attendu du management de projet : « Mais la route passe sous les arbres. Vous voyez cette route qui passe sous les arbres, quand il pleut, les arbres tombent sur la route et ça bloque. La circulation ne peut plus passer parce qu'on a dit aux gens, la phase de sensibilisation n'a pas été bien faite, que non, on va les indemniser les arbres qu'on va couper et les gens ont refusé de couper les arbres, d'accepter qu'on coupe les arbres qui sont dans leurs champs pour dégager la route. Pas seulement pour la route, même pour la ligne, la ligne de haute tension, le courant passe sous les arbres, ce qui sera, je ne peux pas dire que c'est négatif, mais ça aura des résultats négatifs (Em4, P8 : 51). Accompagnement, un suivi dans tout ce que nous faisons et je crois que c'est là qu'il y a des problèmes, que ce soit dans le PASEM, que ce soit dans le projet, les arbres et les routes qui passent sous les arbres, ainsi de suite, il faut un suivi, il faut accompagner. Vous allez faire un bon projet, mais qui peut être fauché par certaines attitudes que j'appelle négatives. Pourquoi promettre aux gens qu'on va vous indemniser et ils se campent là-dessus. Non, on ne peut pas couper l'arbre, on disait aux gens, bon, c'est fini, il n'y a rien, vous avez besoin de la route, vous avez besoin du courant, déguerpez, on enlève les arbres (Em4, P8 : 57). Oui, on a dit aux gens que lorsque la route va passer, on va vous indemniser, les arbres qui sont placés dans vos champs, ainsi de suite, et c'est là où les gens se dit, dans ma cacaoyère, quand on va abattre l'arbre là, ça va gêner certains plants dans ma cacaoyère. Vous serez indemnisé, mais jusqu'aujourd'hui, certains sont campés là-dessus. On ne m'a pas encore indemnisé. Vous ne pouvez pas couper les arbres (Em4, P8 : 58) ».

La promotion des activités génératrices de revenus visant un accroissement de la production locale en contexte rural réputé pauvre, et qui ne peut absorber la production générée, requiert du management de projet, en vue de la réalisation des objectifs socioéconomiques du PASEM, la création de débouchés des produits issus des activités génératrices de revenus : « Oui, les champs-écoles, les femmes étaient parmi, bon, le problème qui se pose, c'est qu'on n'a pas les moyens pour évacuer, les moyens d'évacuation, on peut rassembler beaucoup de vivres (Em5, P10 : 26). Hein, mais il n'y a pas le point de vente (Em5, P10 : 27). Oui, c'est ça, si vous pouvez nous ouvrir les marchés ou alors nous amener les gens qui peuvent venir payer sur place (Em5, P10 : 28) ».

En tant que modalité de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, plusieurs exigences (EXI) sont formulées à l'adresse du management de projet par les parties prenantes. Ces exigences correspondent à des attentes clairement soulignées par les populations locales parties prenantes et bénéficiaires du PASEM, respectivement :

- L'installation d'un bureau local du CAPM/PASEM;
- L'admission aux fonctions de responsabilités, dans l'équipe de gestion du PASEM, d'individus autochtones;
- La sensibilisation adaptée des communautés ciblées;
- La formation des jeunes à différentes activités;
- L'indemnisation en amont des travaux des individus;
- L'indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne;
- Le raccordement des villages au réseau de distribution d'énergie;
- Le suivi des bénéficiaires des activités génératrices de revenus plus de contacts avec les bénéficiaires du PASEM;
- Le respect de la culture et des traditions locales;
- Le respect des engagements vis-à-vis des communautés ciblées;
- La création de débouchés pour les activités génératrices de revenus.

Les données collectées par la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent, comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), outre la DIP, l'IPA et les EXI mises en évidence par l'analyse des données, la non-conformité des processus (NCP). Aussi, les données associées à la NCP sont analysées afin de cerner les manifestations associées.

○ **Non-conformité des processus (NCP) à MA'AN**

La non-conformité des processus (NCP) du management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN adresse le décalage entre les activités du management de projet dans la cadre de la réalisation du PACHM, dont ses composantes techniques et socioéconomiques, et les attentes explicites ou normales des parties prenantes populations locales, au regard du contexte du projet et de ses objectifs.

Considérant, l'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse MA'AN, la non-conformité des processus (NCP) épouse plusieurs aspects du management de projet. Elle se traduit, de l'avis des parties prenantes populations locales, par l'absence d'un bureau local PASEM, tandis que les sièges de CAPM et du PASEM sont installés à Yaoundé : « Parce que c'est ça qui a manqué un peu, parce que lorsqu'il y'a toujours l'enfant de la localité, on croit toujours soit il triche un peu, ou bien il a des parties prises ou il fait ceci ou bien, alors que quand le PASEM est présent, les gens sont plus convaincus parce qu'ils peuvent se retrouver, juste aller à la source et puis avoir » (Em6, P9 : 76). La composition de l'équipe du PASEM, caractérisée par la non-implication d'autochtones dans l'équipe de gestion, est perçue par les populations locales comme une non-conformité du management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « Mais par après, il y a eu des mésententes parce que les populations s'attendaient à être beaucoup plus impliquées dans la, l'affaire, mais on s'est rendu que ces responsables voulaient beaucoup plus traiter avec les gens qu'ils amenaient de chez eux au lieu de prendre les locaux (Em1, P5 :14). Combien de gens de MA'AN étaient dans la zone des décideurs? Le PASEM installé à YAOUNDÉ, la direction installée à YAOUNDÉ. Quitter YAOUNDÉ, arriver à CAMPO ou bien à MA'AN, c'est combien de kilomètres? (Em4, P8 : 44) ».

La formation insuffisante des bénéficiaires des activités génératrices de revenus pour diverses raisons : « Oui, comme je l'ai dit, on devait former les gens parce que dès qu'on vous donne les pieds, ce nouveau cacao pose problème. On l'entretient comment? On fait comment? On fait comment? Ça dérangé par après! (Em1, P5 : 28). Donc il fallait les gens qui sont assis dans les bureaux climatisés à YAOUNDÉ pour faire les rapports, là-bas que tout marche alors que sur le terrain, c'était pas ça (Em1, P5 : 32)! Mais quand, quand un point focaux est seulement là de nom pour venir faire un simple commentaire, pour dire que PASEM fait ceci, fait ceci! Mais quand il n'a pas de moyens, il va faire quoi (Em1, P5 : 33)? Ils n'avaient pas, on ne sait pas, ils se plaignaient qu'ils n'ont pas de budget pour se déplacer, même pour vous suivre et tout ça (Em1, P5 : 35)! ».

Le peu ou pas de considération portée à leurs préoccupations, dont l'attention accordée à la gestion de leurs intérêts : « La leçon à retenir, c'est que vraiment donner la priorité aux locaux, et si ils ont croisé beaucoup de problèmes, c'est parce qu'ils ont négligé les populations! On ne peut pas dire la

loi dit ceci et on n'applique pas la loi. Nulle part on peut détruire le bien de quelqu'un avant l'indemnisation, mais ici, on vient, on détruit, on vous dit attendez, ça fait problème! Et ça fait en sorte que la route ci, même ce courant, aura des problèmes. Pourquoi? Au lieu de faire les dégagements comme cela se devait, mais comme les gens étaient mécontents qu'on nous détruise les biens, ils étaient obligés de contourner la route, élever le courant sur les arbres et de temps en temps, il y a des coupures, il y a des ceci, il y'a des accidents qui, tu te dis que je suis dans une route goudronnée, je peux rouler comme je veux. Subitement, vous trouvez qu'un arbre est tombé en route on a déjà embrassé des cas de ce genre tout juste parce qu'ils voulaient jouer avec de l'argent! (Em1, P5 : 58) ».

La non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne est une situation à l'origine de nombreuses frustrations de la part des victimes parties prenantes de la réalisation du PACHM à MA'AN : « Voilà, voilà! Et vous voyez que ça fait qu'à la longue, on aura de temps en temps des, des problèmes pour un rien alors qu'il suffisait d'indemniser les gens et de faire un bon travail comme cela se doit » (Em1, P5 : 59). Mais à un moment, je me suis senti touché lors du passage de la route parce que ce champ a été à moitié dévasté par la route et puis jusqu'aujourd'hui, euh, il n'a pas été dédommagé. Je voudrai donc savoir si ce PASEM-là qui m'a amené à faire ce champ-là, qui m'a encouragé sans force physique, moralement, financièrement, matériellement, est ce que ce PASEM ne peut rien faire pour qu'on puisse également dédommager ce champ? Pour que j'aie un peu de courage de continuer. Je ne vais pas m'arrêter là! Ça c'est ma question! (Em2-2, P6 : 69). Jamais! N'ont pas été indemnisées et pourtant c'était nous, nous avons eu cette force par rapport à ces multiples ONG, ce PASEM, ces personnes qui passaient... (Em2-2, P6 : 70) ».

Le risque permanent d'accidents de circulation sur la route nouvellement aménagée en raison d'éventuelles chutes d'arbres sur la chaussée : « Mais la route passe sous les arbres. Vous voyez cette route qui passe sous les arbres. Quand il pleut, les arbres tombent sur la route et ça bloque. La circulation ne peut plus passer parce qu'on a dit aux gens, la phase de sensibilisation n'a pas été bien faite, que non, en va les indemniser, les arbres qu'on va couper et les gens ont refusé de couper les arbres, d'accepter qu'on coupe les arbres qui sont dans leurs pour dégager la route. Pas seulement pour la route, même pour la ligne, la ligne de haute tension, le courant passe sous les

arbres, ce qui sera, je ne peux pas dire que c'est négatif, mais ça aura des résultats négatifs (Em4, P8 : 51). Oui parce que quand les arbres vont tomber sur la ligne (Em4, P8 : 52). Oui, on a dit aux gens que lorsque la route va passer, on va vous indemniser, les arbres qui sont placés dans vos champs, ainsi de suite, et c'est là où les gens se dit, dans ma cacaoyère, quand on va abattre l'arbre là, ça va gêner certains plants dans ma cacaoyère. Vous serez indemnisé, mais jusqu'aujourd'hui, certains sont campés là-dessus. On ne m'a pas encore indemnisé. Vous ne pouvez pas couper les arbres (Em4, P8 : 58). La route est passée, mais les arbres ne sont pas coupés (Em4, P8 : 59). Oui, la ligne de transport d'énergie est passée par les plantations qui étaient des sources de revenus pour les populations qui ont, ces plantations ont été endommagées et jusqu'aujourd'hui, il n'y a pas eu de compensation. Même en route, il y a eu beaucoup de dégâts qui ont été faits en route, et jusqu'aujourd'hui, pas de compensation » (Em6, P9 : 20) ».

La qualité douteuse des équipements distribués pour les activités génératrices de revenus : « Par exemple, les pulvérisateurs, les brouettes qui arrivent, on, les populations trouvent que les machettes qui arrivent ne sont pas de bonne qualité et puis vulgairement, on dit que c'est le fait de marché public où on veut gagner le, le, beaucoup de bénéfices et puis on va acheter des choses qui sont (Em6, P9 : 51). Le responsable qu'on a désigné pense que ce matériel lui appartient seul et il n'a pas, et il ne voulait pas à ce que tout le monde bénéficie de ce matériel, c'est ce qui dérangeait, humm (Em5, P10 : 15). Ce qui fait que les populations étaient fières, mais après, ils ont été un peu déçus par la qualité de la semence » (Em3, P7 : 9) ».

Les retards dans la distribution des intrants au regard des contraintes du calendrier agricole, alimentent la NCP dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « Les faiblesses du PASEM, les moyens de faisabilité arrivaient toujours en retard et ce n'était pas bien parce que lorsque le point focal fait un travail, il arrive sur le terrain, il y aura ceci, il y aura ceci, il y aura cela. Ces choses-là arrivent trois mois après. Quel découragement. Les choses arrivaient toujours en retard parce que la première, les premiers plants de cacao, je crois, bien c'est arrivé presque vers la fin de la saison de pluie, oui, presque vers la fin de la saison de pluie parce que beaucoup ont séché (Em3, P7 : 70) ».

Les faits précédents, témoignent de l'accompagnement insuffisants des activités génératrices de revenus, pourtant constitutives d'un volet majeur du déploiement du PASEM : « Le personnel qui n'était pas assez qualifié et le projet qui avait été élaboré sans vraiment la participation des gens du village, les gens de la zone (Em4, P8 : 4). Voilà l'agriculture, on va les donner des pépinières, mais qui va les encadrer? Les agents relais qu'on prenait n'étaient pas des moniteurs agricoles, hein. Les agents relais n'étaient pas des moniteurs agricoles, n'étaient pas des techniciens d'agriculture (Em4, P8 : 48). De donner les intrants et de, maintenant, il faut dans l'accompagnement, il faut un suivi, humm, pour se rassurer que les intrants qu'on a donnés sont biens faits et tout, et avec les, c'est vrai qu'ils avaient recruté une structure, le FISCAGES, qui était chargée de l'accompagnement des populations, mais elles aussi c'était une structure qui ont choisie. Ils sont d'ailleurs, ils ne connaissent pas la localité, les, les, les experts qui arrivent, qui travaillent à l'intérieur, ne causent pas la langue...(rire)... Ça devient compliqué. Finalement, c'est quelque chose... donc il y a eu euh... ça n'a pas été donc, vraiment, ça pas été facile, humm. Donc il y a cela et puis bon, les, les, le matériel acheté, bon, les populations se plaignent que ce n'est pas souvent la bonne qualité, donc c'est un peu là... (Em6, P9 : 50) ».

La non-conformité des processus, se traduit également par le non-raccordement des villages environnants du barrage au réseau d'énergie électrique : « On nous dit que le projet devait développer MA'AN, n'est-ce pas, et nous sommes aujourd'hui, tout là, dans l'arrondissement de MA'AN, il n'y a que deux localités qui ont le courant, NYABIZAN et MA'AN. Tous ces villages n'ont pas de courant, un, ce qui est vraiment réel et maintenant, ce courant, il n'y a que certains villages où il y a déjà les poteaux. D'autres, on ne sait même pas, on n'est pas sûr... Vous comprenez maintenant, sur les routes aussi on nous avait dit que bon, c'est beaucoup de ces routes, à MA'AN, il n'y a qu'un côté de la ville qui a eu à bénéficier des routes carrossables. De l'autre côté, il n'y a pas. Vous comprenez avec moi que vraiment, ça ne peut, ce n'est pas bien (Em4, P8 : 42) ».

En aval du management de projet, l'interruption brutale et sans communication des activités du PASEM révèle la non-conformité des processus (NCP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN : « Le PASEM a rompu brutalement, ça fait une secousse, et le point focal en a, il a subi hein, il a vraiment

subi les coups, ce qui fait que bon, s'il y a regret, je regrette seulement qu'ils soient partis de la sorte parce qu'en partant, ils savaient que chaque année, ils devaient être accompagnés avec telle chose, telle chose, mais ils ne leur ont pas dit que comme vous voyez là, nous allons partir. Ils savaient que le PASEM c'est à vie (Em3, P7 : 32) ».

Au terme de l'analyse des données mobilisées dans la sous-unité d'analyse MA'AN, la non-conformité des processus (NCP) en tant que modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP) se traduit par :

- L'absence d'un bureau local PASEM;
- La non-implication d'autochtones dans l'équipe de gestion du PASEM;
- La formation insuffisante des bénéficiaires des activités génératrices de revenus;
- Le déploiement sur le terrain d'agents relais sans ressources;
- Le peu ou pas de considération portée aux préoccupations des populations;
- La non-indemnisation des victimes des travaux de la route et la ligne;
- La qualité douteuse des équipements distribués pour les activités génératrices de revenus;
- La qualité douteuse des semences distribuées;
- Les retards dans la distribution des intrants;
- Le suivi et l'accompagnement insuffisants des activités génératrices de revenus;
- Le non-raccordement des villages environnants du barrage au réseau d'énergie électrique;
- L'interruption brutale et sans communication des activités du PASEM.

La non-conformité des processus (NCP) décrite dans la sous-unité d'analyse MA'AN, tout comme le DIP, l'IPA et les EXI, modalités de l'évaluation de la qualité du projet (EQP), adressent spécifiquement la non-qualité du projet. Toutefois, les données de la recherche suggèrent une qualité du projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN appréhendée à l'aune de modalités tout aussi spécifiques, dont la valeur ajoutée (VAJ).

- **Valeur ajoutée (VAJ) à MA'AN**

Les données collectées pour la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent, comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), la valeur ajoutée (VAJ), notamment l'expression, pour et par les parties prenantes, de la plus-value de la réalisation du projet, dont ses différentes composantes techniques et socioéconomiques dans la sous-unité d'analyse MA'AN. La VAJ recouvre différents aspects et se traduit en priorité pour les populations parties prenantes par le désenclavement de la localité à travers la construction de la route : « On va d'abord mettre la route, on va mettre la mise en place, euh, l'agriculture et l'encadrement des écoles, les adductions d'eau » (Em1, P5 : 52). « Je parlerai plus précisément de la route puisque pour ceux qui connaissent MA'AN, qui ont connu MA'AN en 2012, peuvent témoigner pour, je peux prendre un exemple pour partir de MA'AN en 2012 pour EBOLOWA, c'était pas une petite chose. On quittait ici à 22 h, on arrivait à EBOLOWA à 6 h du matin. C'était toute une nuit de voyage pour une distance de 100 km. On voyage toute une nuit, mais maintenant, c'est déjà un voyage de, au top 1 h 30, donc le projet MEMVE'ELE nous a amené un développement (Em2-1, P6 : 94). Le projet MEMVE'ELE, c'est ça que je suis en train de dire, que le projet MEMVE'ELE a changé notre vie. Si je regarde même la route de NYABIZAN jusqu'à MEYO, on, peut-être trois jours de MEYO à NYABIZAN parce que la route était mauvaise » (Em5, P10 : 36) ».

La disponibilité de l'énergie électrique grâce au raccordement au réseau de distribution, donnant aux populations du centre-ville de MA'AN l'opportunité de jouir des privilèges de l'électricité, est mentionnée comme une valeur ajoutée réelle du PACHM à MA'AN : « Par contre, à MA'AN, il y a la lumière » (Em1, P5 : 54). Humm, deuxième aspect, c'est l'électricité, humm, puisqu'avant, ici, pour que, je peux prendre l'exemple lors des coupes d'Afrique des Nations, on partait voir les matchs à plus de 50 km puisque il n'y avait pas de (Em2-1, P6 : 95). Oui, on ne pouvait vraiment rien voir. On partait à plus de 50 km pour aller voir un match, mais maintenant, ça se passe un peu partout, chez nous même (Em2-1, P6 : 97) ».

L'aménagement de nombreux points d'accès à de l'eau potable dans le cadre de la mise œuvre du PASEM, composante socioéconomique du PACHM, atteste de la VAJ autant que le soulignent les parties prenantes bénéficiaires : « Le puits et le forage, humm, ils ont mis les forages un peu partout où il y avait besoin » (Em2-1, P6 : 50). Je peux, je donne même du chapeau au PASEM et je les

remercie même beaucoup parce qu'ici, l'homme de la localité était vraiment, lorsque tu sors de la ville et tu vois, l'homme consomme comme l'eau à boire. Ça faisait mal, parce que c'était des puits, des puits qui sont à moins de 500 mètres des tombes... Ce n'était pas bien et lorsque ce programme est arrivé, j'ai vraiment dit voilà une opportunité que la population doit accueillir avec bravoure, même comme les habitudes sont difficiles à quitter, mais c'est bien pour ce qui comprenne déjà la chose, qu'il faut boire l'eau du forage et non l'eau du puits (Em3, P7 : 48). Dans le, bon le domaine de l'eau potable, en tout cas, nous vivons déjà avec une bonne eau potable, ce qui est déjà bien dans la localité. On trouve de l'eau potable partout, je pense dans tous les quartiers mêmes, nous avons là le forage PASEM et je remercie aussi beaucoup (Em3, P7 : 60) ».

Avant le PASEM, les infrastructures socioéconomiques de base manquaient cruellement à la localité de MA'AN : « Un exemple, je bois de l'eau potable aujourd'hui, ce qui faisait avant l'année où j'arrivais ici, il fallait aller puiser l'eau dans une rivière quelconque et ça faisait lorsque, qu'il y a des épidémies de dysenterie ça, ça faisait des ravages ici, ça fait des ravages dans les années 90 ici, ça fait des ravages ici, à MA'AN. Je peux dire que nous sommes déjà, la vie est arrivée, nous avons la route, nous avons de l'eau potable, nous voire même la lumière, donc la population de MA'AN, surtout de ce côté-ci, a déjà la vie grâce à ce barrage-là, grâce au programme d'accompagnement qui a suivi MENVE'ELE » (Em3, P7 : 69). À ce niveau, euh, vraiment on est assez satisfait parce que l'eau potable coule à MA'AN. Il y a de l'eau potable à MA'AN. C'est vrai qu'il y'a encore quelque endroit qui...(rire) ...mais, euh » (Em6, P9 : 64) ».

Les nombreux appuis et variés aux établissements scolaires primaires et secondaires à MA'AN : « Moi je prends la parole en disant que d'après moi, le PASEM nous a aussi aidés dans le volet éducatif puisque le PASEM nous a distribué des bancs, puisqu'on se retrouvait ici dans les salles de classe où on n'avait plus, plus de 10 bancs (Em2-1, P6 : 37). J'ai oublié une activité, l'accompagnement au niveau de l'appui dans les infrastructures scolaires, c'était aussi d'un bon apport. Aujourd'hui, les écoles à MA'AN sont dotées de tables bancs. Je peux dire même que les élèves de, il y a plus de bancs que (Em3, P7 : 61) ».

Selon Champaud (1966), la région du Cameroun dans laquelle se situe la localité de MA'AN, arrondissement du département de la Vallée du NTEM, est celle-là plus favorable d'un point de vue écologique à la culture du cacao. Aussi, le PASEM, dans le cadre de ses activités, a apporté un soutien fortement apprécié à l'amélioration de la production du cacao, principale culture de rentre pratiquée dans la région : « Bon, je prendrai la parole en disant que le PASEM nous a aidés dans la production, puisque je peux dire qu'avant, il y avait une faible production dans le domaine du cacao (Em2-1, P6 : 26). Mais avec l'arrivée du PASEM, le PASEM nous a aidés dans le cadre de la production du cacao parce que la production a vraiment été, la production a, je peux dire, une hausse (Em2-1, P6 : 27). Voilà les semences qui sont arrivées et on s'en sort et il produit plus que ce qu'on avait avant (Em2-2, P6 :36)! ». Les activités du PASEM ont entre autres consisté en la promotion, au bénéfice des populations locales, d'activités génératrices de revenus en agriculture, élevage et pisciculture : « Mon bénéfice c'est que je conserve encore le même champ qui me produit jusqu'à l'heure actuelle et quand il y a problème, ce champ-là parvient me résoudre ce problème-là. Voilà donc ma satisfaction vis-à-vis du PASEM (Em2-1, P6 : 66). Les points forts, je les ai cités puisque si j'ai eu à, si j'ai eu le courage de faire ce champ, moi je n'avais jamais fait un champ de deux hectares, jamais de la vie, mais si j'ai eu à faire ce champ c'est grâce au PASEM, c'est grâce au PASEM » (Em2-2, P6 : 73). Oui, oui, une porcherie, j'ai eu à bénéficier d'une porcherie que j'ai encore eu à redévelopper par la suite » (Em4, P8 : 26). Mais les éleveurs qui se retrouvaient trouvaient toujours leur compte. Les éleveurs de porcs, les éleveurs de poulets et même les pisciculteurs (Em6, P9 : 40). Mais cette fois-ci, même les porcheries qu'ils ont créées, on vend, on mange, change aussi le mode de vie des populations (Em5, P10 : 34). Les, les nouvelles créa, et les, les nouvelles plantations là, même chose, donc je vois que là, les populations ont bénéficié, ont eu qu'à même, euh, un changement par rapport à l'avènement du PASEM (Em5, P10 : 35) ».

La construction de la route asphaltée, a généré pour les populations locales, des opportunités, dont les facilités d'acquisition et de transport des matériaux de construction, leur permettant ainsi de satisfaire certains besoins réels perçus comme une valeur ajoutée : « Du projet, oui, parce qu'il y avait des opportunités d'acquisition des matériaux par exemple (Em6, P9 : 16). Sable, gravier et puis on avait même des facilités de transport parce que c'est, en collaborant avec eux, quand la voiture

va se rendre là-bas, ils peuvent vous aider à transporter un matériel ou un matériau pour, euh (Em6, P9 : 17). L'amener ici au lieu de venir à vide, si bien qu'on a bénéficié, on a eu vraiment cette satisfaction-là. En plus, la route qui s'améliorait faisait un grand ouf pour nous, les populations de la localité que quand on quittait MA'AN, on n'était pas sûr d'arriver à MEYO-Centre, surtout en saison des pluies, quand on quittait MA'AN, donc on ne pouvait pas faire un programme quand il fallait sortir pour aller vers la ville. C'est quand on arrive à MEYO-Centre qu'on pouvait donc faire un programme et même chose quand on revient à MA'AN. Quand on arrive à MEY- Centre, on ne sait pas à quelle heure ou à quel moment on va arriver. La plupart de temps, on dormait en route (Em6, P9 : 18) ».

Le sentiment net d'une amélioration des conditions de vie et du développement de la localité du fait de la réalisation du PACHM, est largement partagé : « Ah, ce qu'ils ont fait hein. Oui, il y a les adductions d'eau qui restent, il y a ces champs qu'ils ont mis en place qui restent également. Il y a des équipements dans les écoles qui restent (Em1, P5 : 46). Le projet MEMVE'ELE, selon moi, est un projet qui, déjà quand on parle de lui, on voit le développement dans tous les domaines, dans tous les domaines, que ça soit dans l'agriculture, dans tous les domaines, on voit (Em2-2, P6 : 86). Nous avons eu la route. Qui dit route dit développement. Nous voici, nous avons oublié les lampes, nous avons oublié les lampes, euh (Em2-2, P6 : 89). Oui, le, le, nous avons d'abord des satisfactions parce que la réalisation du projet de MENVE'ELE, beaucoup plus de la route qui était, dont les responsables étaient basés à MA'AN, ont créé beaucoup, une grande affluence. MA'AN est devenue une zone attractive où tout le monde voulait venir et ça créé une augmentation d'activité, ce qui a permis aux mamans de pouvoir vendre leur nourriture et le petit commerce a bien marché. Ceux qui avaient pouvaient vite aménager leurs endroits pour pouvoir mettre les habitations en location. Ça, il y a donc eu une augmentation de revenus au niveau de la population locale » (Em6, P9 : 15) ».

Une évolution majeure comme la connexion au réseau de télécommunication mobile de la localité de MA'AN, dont la disponibilité des réseaux des différents opérateurs de téléphonie mobile et de leurs services dérivés (Mobile Money), témoigne de l'amélioration des conditions de vies des populations de MA'AN : « Le réseau, le réseau est là, donc vraiment, c'est un grand développement, donc je suis tellement satisfait du projet (Em2-1, P6 : 8) ».

En définitive, malgré de nombreuses critiques adressées au management de projet en rapport avec la qualité du projet, c'est à un bilan positif des activités du PASEM que concluent les parties prenantes populations locales de la réalisation du PACHM, dont ses différentes composantes dans la localité de MA'AN : « Nous avons été satisfaits des mouvements du PASEM. Nous avons été satisfaits jusqu'à présent. Nous en bénéficions encore malgré le petit silence qu'il y a eu. Nous sommes, nous avons été satisfaits, donc c'est peut-être cette doléance qu'on peut, qu'on peut présenter au PASEM (Em2-2, P6 : 81). Nous disons positif, le bilan est positif puisque, puisque jusqu'aujourd'hui, nous en profitons du PASEM. Malgré ce silence, le matériel, nous l'utilisons encore, nous l'avons encore chez nous, pour ceux qui s'y connaissent, ceux qui pouvaient suivre leur champ sans, sans le, l'appui du PASEM ou le regard du PASEM, ils profitent jusqu'aujourd'hui! (Em2-2, P6 : 84). Non, le bilan est positif, moi je vois la vie de façon positive, hein. Le bilan est positif par rapport aux années avant le PASEM, par rapport aux années avant le PASEM (Em3, P7 : 68). Je dirai que, euh, euh, le projet de MENVE'ELE nous a apporté la route et aujourd'hui, le courant qui est déjà à MA'AN, humm, qui sont des éléments forts qui sont venus changer le mode vie de notre, nos populations. On a déjà la facilité de se rendre en ville, maintenant pour aller à Yaoundé. Des fois on quitte ici à 17 h, on voyage sans crainte...(rire)... (Em6, P9 : 66). Oui, d'ici cinq ans, nous allons vraiment ressentir l'œuvre du PASEM ici en matière cacao, en matière cacao » (Em3, P7 : 59) ».

De l'analyse des données collectées pour la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN, une valeur ajoutée (VAJ) réelle est associée à la réalisation du PACHM, notamment ses composantes techniques et socioéconomiques à MA'AN. Cette dernière épouse plusieurs perspectives et se traduit par :

- Le désenclavement de la localité à travers la construction de la route;
- La disponibilité de l'énergie électrique grâce au raccordement au réseau;
- L'aménagement de nombreux points d'accès à de l'eau potable;
- Le soutien logistique aux institutions scolaires;
- L'amélioration de la production du cacao;
- La promotion au bénéfice des populations locales d'AGR;

- Les facilités d'acquisition et de transport des matériaux de construction;
- L'amélioration des conditions de vie et le développement de la localité;
- La connexion au réseau de télécommunication mobile;
- Le bilan positif des activités du PASEM.

La valeur ajoutée (VAJ) comme modalité seule ne suffit pas rendre compte de l'évaluation de la qualité du projet (EQP). Les données collectées par recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN associent à la VAJ d'autres modalités, dont la satisfaction des parties prenantes (SPA), d'où l'intérêt pour la recherche de préciser l'expression de cette dernière dans la sous-unité d'analyse MA'AN.

○ **Satisfaction des parties prenantes (SPA) à MA'AN**

En tant que modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), la satisfaction des parties prenantes (SPA) traduit la conformité du projet, dont ses réalisations, aux attentes des parties prenantes. La SPA dans la sous-unité d'analyse MA'AN se traduit de prime abord par l'accueil favorable du projet par les populations locales : « Le projet, on l'a bien accueilli dans ma chefferie, voire même dans la ville, l'arrondissement de MA'AN » (Em1, P5 : 1). Ces relations étaient bonnes, c'étaient de très bonnes relations. Je voudrai par-là dire, c'étaient de très bonnes relations. On les accueillait avec fierté, je voudrai dire qu'on les accueillait avec fierté parce que on était vraiment content, euh, de ce projet-là (Em2-1, P6 : 21). Voilà, oui, nous avons eu un bon départ et qui a fait en sorte qu'à l'arrivée du projet, on n'a pas eu trop de difficulté à accueillir ces, ces sociétés qui sont arrivées, euh, moi je pense que... (Em2-2, P6 : 25) ».

Dans sa phase opérationnelle, les réalisations des composantes du PACHM alimentent la satisfaction des parties prenantes, notamment, pour le PASEM, l'aménagement des points d'accès à l'eau potable en réponse aux attentes réelles des populations : « À ce niveau, euh, vraiment, on est assez satisfait parce que l'eau potable coule à MA'AN. Il y a de l'eau potable à MA'AN. C'est vrai qu'il y'a encore quelque endroit qui...(rire)... mais, euh (Em6, P9 : 64) ».

Les nombreux soutiens mis en place par le PASEM au bénéfice des populations locales pour la promotion des activités agricoles sont très appréciés : « Le PASEM a donc organisé la mise en place

des pépinières, d'abord de groupes de pépinières, des pépiniéristes et puis ils sont allés jusqu'à mettre des pépinières dans chaque chefferie, ce qui fait que, euh, en ce qui concerne les activités génératrices de revenus, toutes les chefferies les 58 chefferies de MA'AN ont été vraiment, euh (Em6, P9 : 34) ; Hein, mes populations ont bénéficié puisque, il y a un étang de poissons chez nous. Bon, il vend, on mange, on reçoit les gens avec ce poisson (Em5, P10 : 22). Je commence par les points forts parce qu'ils nous ont appuyés, les populations, à créer de nouvelles plantations en créant, en donnant les épis, en faisant les pépinières (Em5, P10 : 41). ».

La contribution du PASEM à l'amélioration de la production du cacao, principale culture de rente des populations dans la localité, du fait de l'introduction d'une variété améliorée et donc plus productive que la variété traditionnelle exploitée : « Parce qu'au jour d'aujourd'hui, le cacao a connu un poussé dans la zone de MA'AN » (Em1, P5 : 43). Par la qualité de la semence, bon, la semence, au niveau du cacao, ça été d'un grand apport. Je m'en vante même aujourd'hui vu que j'ai assisté, euh, monsieur Em5 dans le partage des plants, parce que lorsqu'ils sont venus déposer les plants de cacao, nous étions obligés de veiller même dans la nuit pour qu'il n'y ait pas de fuite et aujourd'hui (Em3, P7 : 10). Je suis fière parce que même si la totalité de ceux qui avait reçu les plants, même si peut-être certains ont eu à négliger, mais aujourd'hui, je suis fière parce que, ceux qui ont pris la chose au sérieux, ils sont vraiment fiers que le PASEM les ait soutenus aujourd'hui (Em3, P7 : 11). Outre les réalisations et activités du PASEM, le désenclavement de MA'AN par la construction de la route asphaltée dans le cadre du déploiement de la composante technique associée du PACHM se révèle, au-dessus de toutes les réalisations, le principal motif de satisfaction des populations parties prenantes locales : « Oui le, le, nous avons d'abord des satisfactions parce que la réalisation du projet de MENVE'ELE, beaucoup plus de la route qui était, dont les responsables étaient basés à MA'AN, ont créé beaucoup, une grande affluence. MA'AN est devenue une zone attractive où tout le monde voulait venir et ça créé une augmentation d'activité, ce qui a permis aux mamans de pouvoir vendre leur nourriture et le petit commerce a bien marché. Ceux qui avaient pouvaient vite aménager leurs endroits pour pouvoir mettre les habitations en location. Ça, il y a donc eu une augmentation de revenus au niveau de la population locale (Em6, P9 : 15) ».

En effet, le très grand intérêt accordé à la construction de la route découle de l'influence de cette infrastructure majeure, dont sa contribution à l'amélioration des conditions de vie des populations de MA'AN, d'autant plus que la route est partout reconnue pour être un vecteur du développement : « Comme je l'ai dit au départ, on était satisfait parce qu'il faut le reconnaître, ils ont qu'à même apporté un grand développement dans nos villages (Em1, P5 : 17). Oui, mon école a bénéficié de bancs, mon école a bénéficié également de, euh, matériel didactique, c'est dire de livres, les cahiers, comme je l'ai dit le matériel didactique, les craies et tous et toutes, j'en ai bénéficié, donc on a eu environ plus de deux bancs (Em1, P5 : 19). Les points forts, c'étaient la mise en place d'un comité de développement (Em1, P5 : 38). Ah, ce qu'ils ont fait, hein, oui, il y a les adductions d'eau qui restent. Il y a ces champs qu'ils ont mis en place qui restent également. Il y a des équipements dans les écoles qui restent (Em1, P5 : 46). Ma satisfaction, c'est que j'avais été, j'ai été bénéficiaire, euh, bon, c'était un champ-école, champ-école PASEM, j'ai été bénéficiaire, ils m'ont remis c'était 600 plants de cacao. Le PASEM avait appuyé en matériel, en produits phytosanitaires pour pouvoir entretenir mon champ qui était en promotion, donc c'était ça l'objectif (Em2-1, P6 : 22). Mon bénéfice, c'est que je conserve encore le même champ qui me produit jusqu'à l'heure actuelle et quand il y a problème, ce champ-là parvient me résoudre ce problème-là. Voilà donc ma satisfaction vis-à-vis du PASEM (Em2-1, P6 : 66) ».

Au quotidien et à moyen et long terme, les réalisations associées au PACHM dans la sous-unité d'analyse MA'AN ont considérablement et positivement changé les conditions de vie des populations : « Euh, de ma part, je dirai que je suis tellement satisfait du projet MEMVE'ELE puisque le projet MEMVE'ELE nous a amené un développement à MA'AN (Em2-1, P6 : 93). Conclusions, c'est j'apprécie déjà d'abord le souci, le souci peut-être de je ne sais pas si c'est du gouvernement ou c'est de qui, de faire en sorte que lorsqu'il y a une grande, lorsqu'il y a un grand projet à réaliser dans une localité, la population riveraine doit aussi en profiter. C'est une bonne, euh, c'est une bonne action, c'est une très bonne action » (Em3, P7 : 72). Oui, le PASEM, je peux dire que le PASEM a été, nous avons vu le PASEM comme un cadeau que le gouvernement a fait aux populations riveraines (Em6, P9 : 30). Je dirai que, euh, euh, le projet de MENVE'ELE nous a apporté la route et

aujourd'hui, le courant qui est déjà à MA'AN, humm, qui sont des éléments forts qui sont venus changer le mode vie de notre, nos populations. On a déjà la facilité de se rendre en ville, maintenant pour aller à Yaoundé, des fois on quitte ici à 17 h, on voyage sans crainte...(rire)... (Em6, P9 : 66) ». En dépit des nombreux griefs adressés au management de projet dans le cadre du déploiement du PASEM, le bilan positif du déploiement du PASEM fait quasiment l'unanimité des participants à la recherche : « Non, c'est, c'est un bilan positif, ça il faut le reconnaître, c'est un bilan positif (Em1, P5 :49). Et grâce au PASEM qui vraiment, a prêté main forte dans l'agriculture, qui nous donnait des conseils, comment il fallait agrandir nos plantations pour pouvoir satisfaire cette population et autres (Em2-2, P6 : 1). Non, le bilan est positif. Moi je vois la vie de façon positive, hein. Le bilan est positif par rapport aux années avant le PASEM, par rapport aux années avant le PASEM (Em3, P7 : 68) ».

Conçu comme une innovation du gouvernement camerounais dans l'accompagnement socioéconomique de la réalisation du PACHM, le PASEM à MA'AN, dans la foulée des composantes socioéconomiques, est globalement perçu comme une très bonne initiative et un succès : « Le Programme d'accompagnement socioéconomique, c'est un bon programme, mais on a l'impression que tous les programmes, les projets qui sont financés par le gouvernement ont beaucoup de problèmes...(rire) (Em6, P9 : 70). Bon, si on se résume, la méthode utilisée par le PASEM était une très bonne méthode, méthode qui consiste à prendre les desiderata à la base et comme cela a été fait et (Em6, P9 : 73). Moi, en tant que chef, les relations étaient bonnes, de très bonnes (Em5, P10 : 14). Les, les résultats sont positifs. Pourquoi? Parce que je l'ai dit tantôt, quand je voyage, je peux même faire deux tours d'ici EBOLOWA. Je rentre, je fais l'aller et retour, je fais deux fois, je n'ai plus d'obstacle et ça permet aussi que même les enfants, ils aillent vite à l'école (Em5, P10 : 39). Tout ne peut pas être parfait, il y a une grande satisfaction à ce niveau (Em6, P9 : 65) ».

L'analyse des données de la recherche révèle que la satisfaction des parties prenantes (SPA) dans la sous-unité d'analyse MA'AN est réelle au terme de la réalisation des composantes du PASEM. Comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), la SPA, au terme de l'analyse des données de la recherche, repose sur plusieurs motifs :

- L'accueil favorable du projet ;
- L'aménagement des points d'accès à l'eau potable;
- La promotion des activités agricoles;
- La contribution à l'amélioration de la production du cacao;
- Le désenclavement de MA'AN par la construction de la route asphaltée;
- La contribution à l'amélioration des conditions de vie;
- Les avantages et bénéfices individuels et collectifs liés au projet;
- Le bilan positif du déploiement du PASEM.

La satisfaction des parties prenantes (SPA) et la valeur ajoutée (VAJ) constituent des modalités d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dont les différentes expressions sont identifiées par la recherche. Cependant, quoiqu'importantes, ces modalités ne rendent pas entièrement compte de la qualité du projet au regard des données de la recherche qui suggèrent de prendre en compte les intérêts des parties prenantes (IPP) et le traitement qui leur est accordé par le management de projet.

- **Intérêts des parties prenantes (IPP) à MA'AN**

Les intérêts des parties prenantes (IPP), notamment le traitement accordé à ces derniers, participent de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) pourvu que les IPP adressent la prise en compte par le management de projet des préoccupations des parties prenantes, ces dernières considérées comme cibles au cœur des activités du projet. Dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'IPP se traduit par le positionnement des populations locales comme bénéficiaires du projet. Ces dernières sont placées au centre des activités du projet, notamment la composante socioéconomique PASEM : « Oui, c'était ça la première difficulté, bon, quand ils sont venus. Mais les bénéficiaires étaient les populations. Mais est-ce qu'ils ont été à la base de ce projet? C'est là, là les problèmes. C'est là où on va rencontrer les difficultés devant! Mais ils ont été les bénéficiaires du projet » (Em4, P8 : 6). Il résulte une focalisation des activités du management de projet sur les préoccupations des populations ciblées, qui conduira à la coïncidence des réalisations du projet avec leurs attentes : « Les populations ont pris ça vraiment comme un don, c'est-à-dire que le gouvernement leur faisait

un don, il n'y avait pas de route, il n'y avait pas de courant, il n'y avait pas d'électricité dans la zone, il n'y avait rien donc pour eux. C'était vraiment un don qui venait de la part du gouvernement, donc c'était un souhait qui s'est réalisé, qui s'est concrétisé (Em4, P8 : 9). C'était parce qu'il fallait qu'on parte de la pauvreté à la richesse, il fallait qu'on change notre mode vie, le mode vie quotidienne » (Em5, P10 : 10) ».

De l'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN, l'IPP, en tant que modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), caractérise le management de projet et se traduit par :

- Le positionnement des populations locales comme bénéficiaires du projet;
- La coïncidence des réalisations du projet avec les attentes des communautés ciblées;
- Le souci d'améliorer les conditions de vie des populations.

L'intérêt des parties prenantes (IPP), la satisfaction des parties prenantes (SPA) et la valeur ajoutée (VAJ) se révèlent, de l'analyse des données mobilisées dans la sous-unité d'analyse MA'AN, les trois modalités d'évaluation de la qualité du projet.

L'évaluation de la qualité du projet (EQP) en tant que processus de satisfaction des parties prenantes par la gestion de la qualité du projet s'appréhende, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, à travers sept modalités : le désintérêt des parties prenantes (DIP), l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), les exigences des parties prenantes (EXI), la non-conformité des processus (NCP), la valeur ajoutée (VAJ), la satisfaction des parties prenantes (SPA) et les intérêts des parties prenantes (IPP). Toutefois, dans la sous-unité d'analyse MA'AN, ces différentes modalités n'ont pas la même importance dans l'EQP. Cette dernière est appréciée par la fréquence associée à chaque modalité au sein du processus (fréquence intraprocessus) et rapportée à l'ensemble des données analysées dans la sous-unité d'analyse (fréquence sous-unitaire). Ces évaluations de l'importance de chacune des modalités identifiées du processus d'EQP est fournie par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données issues des entrevues réalisées par la recherche. L'analyse de la mobilisation des différentes modalités de l'EQP sur la base des fréquences des incidents critiques

associés au sein du processus (fréquences intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité MA'AN (fréquences sous-unitaires) générées par le logiciel Atlas ti V 1.18, découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées par le tableau 9 ci-après.

Tableau 9 : Analyse des modalités de l'EQP à MA'AN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein des EQP	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Évaluation de la qualité du projet	VAJ	Valeur ajoutée	68/277	68/567	1
	EXI	Exigences des parties prenantes	63/277	63/567	2
	SPA	Satisfaction des parties prenantes	54/277	54/567	3
EQP	NCP	Non-conformité des processus	47/277	47/567	4
	IPA	Insatisfaction des parties prenantes	38/277	38/567	5
	DIP	Désintérêt des parties prenantes	4/277	4/567	6
	IPP	Intérêts des parties prenantes	3/277	3/567	7

Source : Nos travaux

Il ressort des modalités de l'EQP dans la sous-unité d'analyse MA'AN, au terme de l'analyse des données collectées, la prépondérance de la VAJ sur les six autres modalités identifiées. Le processus d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN présente globalement une fréquence de 277 sur 567 incidents critiques associés aux processus de gestion de satisfaction des parties prenantes par la gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Le tableau 10 ci-après présente, au terme de l'analyse des données relatives à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, les résultats de la recherche au regard des questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires, et du cadre conceptuel de la recherche.

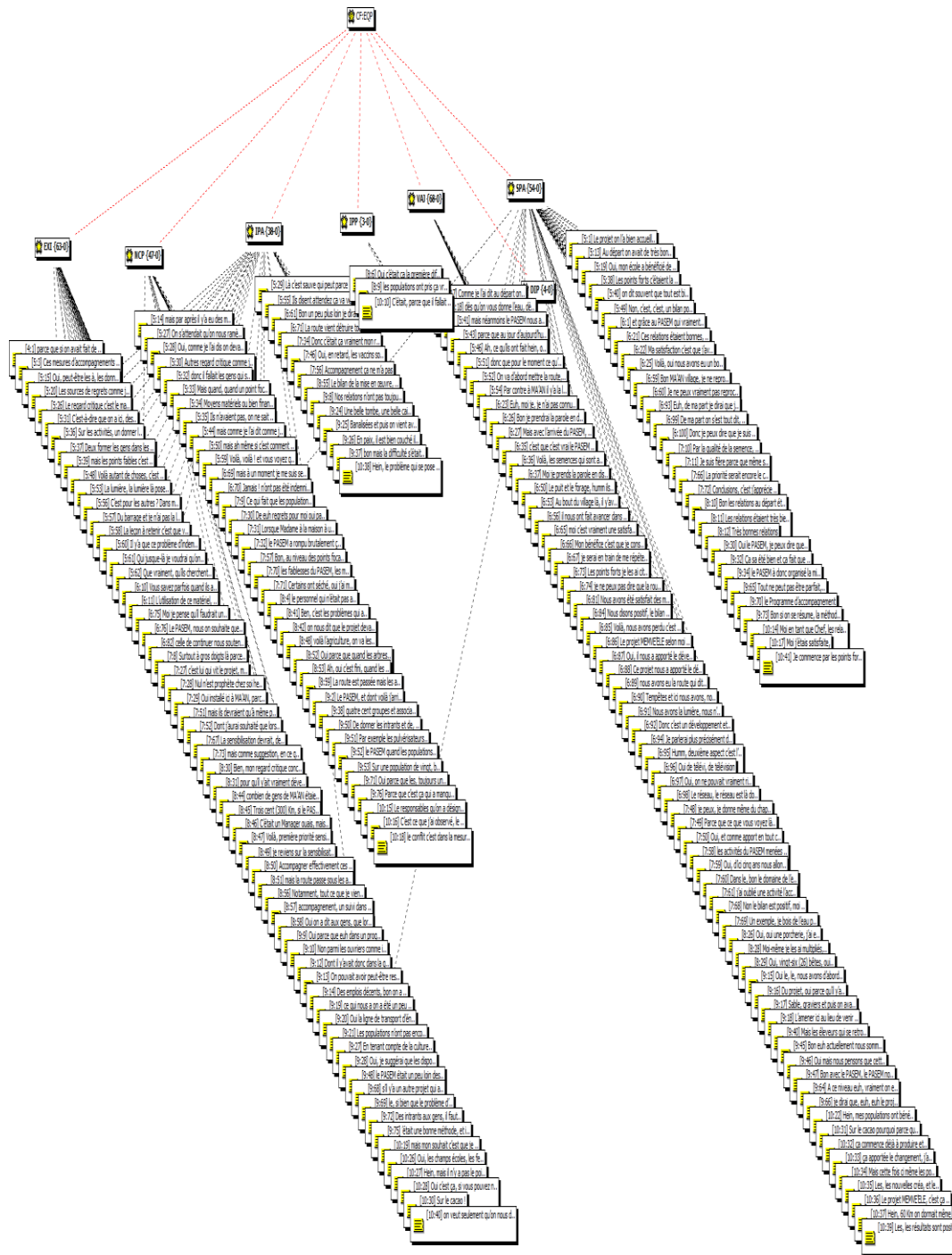
Tableau 10 : Modalités et activités de l'EQP à MA'AN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Dimensions associées à l'EQP par la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes	
Quoi?		Quoi?	Comment?	
Évaluation de la qualité du projet	VAJ	Valeur ajoutée	Désenclavement de la localité à travers la construction de la route	
			Disponibilité de l'énergie électrique grâce au raccordement au réseau	
			Aménagement de nombreux points d'accès à de l'eau potable	
			Soutien logistique aux institutions scolaires	
			Amélioration de la production du cacao	
			Promotion au bénéfice des populations cibles d'activités génératrices de revenus	
	EXI	Exigences des parties prenantes	Facilités d'acquisition et de transport des matériaux de construction	
			Amélioration des conditions de vie et développement de la localité	
			Connexion au réseau de télécommunication mobile	
			Bilan positif des activités du PASEM	
			Installation d'un bureau local du CAPM/PASEM	
			Admission aux fonctions de responsabilités, dans l'équipe de gestion du PASEM, d'individus autochtones	
EQP	SPA	Satisfaction des parties prenantes	Sensibilisation adaptée des communautés ciblées	
			Formation des jeunes à différentes activités	
			Indemnisation en amont des travaux des individus	
			Indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne	
			Raccordement des villages au réseau de distribution d'énergie	
			Suivi des bénéficiaires des activités génératrices de revenus, plus de contacts avec les bénéficiaires du PASEM	
	NCP	Non-conformité des processus	Respect de la culture et des traditions locales	
			Respect des engagements vis-à-vis des communautés ciblées	
			Création de débouchés pour les activités génératrices de revenus	
			Accueil favorable du projet	
			Aménagement des points d'accès à l'eau potable	
			Promotion des activités agricoles	
EQP	SPA	Satisfaction des parties prenantes	Contribution à l'amélioration de la production du cacao	
			Désenclavement de MA'AN par la construction de la route asphaltée	
			Contribution à l'amélioration des conditions de vie	
			Avantages et bénéfices individuels et collectifs liés au projet	
			Bilan positif du déploiement du PASEM	
			Absence d'un bureau local PASEM	
	NCP	Non-conformité des processus	Non-conformité des processus	Non-implication d'autochtones dans l'équipe de gestion du PASEM
				Formation insuffisante des bénéficiaires des AGR
				Déploiement sur le terrain d'agents relais sans ressources
				Peu ou pas de considération portée aux préoccupations des populations
				Non-indemnisation des victimes des travaux de la route et la ligne
				Qualité douteuse des équipements distribués pour les AGR
Qualité douteuse des semences distribuées				
Retards dans la distribution des intrants				
Suivi et accompagnement insuffisants des activités génératrices de revenus				
Non-raccordement des villages environnants du barrage au réseau d'énergie électrique				
Interruption brutale, sans communication, des activités du PASEM				

Évaluation de la qualité du projet	IPA	Insatisfaction des parties prenantes	Non-implication dans l'équipe de gestion du PASEM des individus originaires de MA'AN
			Organisation inappropriée de la distribution des intrants
			Retards dans la distribution des intrants
			Non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne
			Suivi insuffisant des activités génératrices de revenus
	EQP	Désintérêt des parties prenantes	Risques d'accidents induits sur la route asphaltée
			Non-connexion des villages environnants du barrage au réseau de distribution d'énergie électrique
			Banalisation de l'inhumation des restes des défunts exhumés
			Non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne
			Banalisation de l'inhumation des restes exhumés des défunts des communautés impactées par les travaux de construction de la route
IPP	Intérêts des parties prenantes	Positionnement des populations locales comme bénéficiaires du projet	
		Coïncidence des réalisations du projet avec les attentes des communautés ciblées	
		Souci d'améliorer les conditions de vie des populations	

Source : Nos travaux

La configuration du réseau des modalités (sous-processus) d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse MA'AN, en figure 5 ci-après, produite par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence les nombreuses relations et donc, les liens entre les modalités de l'évaluation de la qualité du projet autant qu'entre leurs activités, actions et manifestations identifiées par la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN. Les résultats, au terme de l'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse MA'AN, en référence au cadre conceptuel et propositions de recherche, appellent une synthèse au regard de l'objet de recherche, des objectifs et résultats attendus de la recherche étant donné la question principale et les questions secondaires associées.



Source : Nos travaux

Figure 5 : Réseau des modalités d'EQP à MA'AN

ANNEXE 24 Synthèse analyse des données sous-unité MA'AN

HU: ANALYSE MA'AN CODE 2
 File: [C:\CLEF\PROJET DE THESE\THESE MEZIMES\REDACTION DE THESE\DONNEES
 PRI...\ANALYSE MA'AN CODE 2.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 03/02/23 14:40:29

 Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
 PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS										Totals
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DIP	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
EXI	0	0	0	1	16	5	8	12	15	6	63
HMA	1	0	0	4	8	26	10	9	11	8	77
ICL	0	0	0	2	2	8	6	6	2	0	26
ICO	0	0	0	1	4	4	5	1	6	7	28
IEX	0	0	0	0	0	3	9	9	5	0	26
IPA	0	0	0	0	22	4	3	2	6	1	38
IPP	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	3
NCO	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	6
NCP	0	0	0	0	12	2	7	13	10	3	47
NQO	0	0	0	0	1	2	7	1	2	0	13
NQP	0	0	0	4	8	6	16	6	6	1	47
QOR	0	0	0	0	4	5	4	4	6	1	24
QPR	0	0	0	0	3	4	1	2	0	1	11
SMA	0	0	0	1	1	17	6	0	3	4	32
SPA	0	0	0	0	13	15	8	3	10	5	54
VAJ	0	0	0	0	8	29	9	3	10	9	68
Totals	1	0	0	13	102	130	100	78	96	47	567

ANNEXE 25 Principales attentes et exigences des populations de NYBIZAN

N°	Natures des attentes et exigences clairement exprimées par les populations locales	Implémentation par le management de projet	
		Oui	Non
1	Respecter la réglementation en matière d'indemnisation des populations de NYABIZAN (indemniser avant le démarrage des travaux) et Indemniser toutes les victimes des réalisations du PACHM à NYABIZAN	/	✓
2	Organiser la communication avec les populations de NYABIZAN	✓	/
3	Impliquer les populations de NYABIZAN dans l'organisation de la communication du management de projet	/	✓
4	Mettre en œuvre un accompagnement socioéconomique des populations de NYABIZAN	✓	/
5	Prise en compte et suite favorable aux différentes doléances des populations de NYABIZAN	/	✓
6	Respecter le cahier de charges des populations de NYABIZAN dans le cadre de la production des livrables du projet	✓	/
7	Recruter le personnel autochtone dans les chantiers du projet à NYABIZAN	/	✓
8	Réaliser au bénéfice des populations de NYABIZAN des infrastructures socioéconomiques concrètes pérennes (forages, centre de santé, école, AGR etc...)	✓	/
9	Distribuer gratuitement aux populations de NYABIZAN l'énergie électrique en compensation des pertes consenties pour la réalisation du projet	/	✓
10	Atténuer les risques engendrés par les impacts négatifs du PACHM sur les conditions de vie des populations NYABIZAN	✓	✓

Source : Nos travaux

ANNEXE 26 Forage type aménagé par le PASEM à NYABIZAN



Source : Nos travaux

ANNEXE 27 Agrandissement du Centre de santé de NYABIZAN par le PASEM



Source : Nos travaux

ANNEXE 28 Site de recasement des déplacés aménagé par le PGES-PDR



Source : Nos travaux

ANNEXE 29 Logement type de déplacé aménagé par le PGES-PDR



Source : Nos travaux

ANNEXE 30 Vues des infrastructures disponibles sur le site de recasement



Source : Nos travaux

ANNEXE 31 Arbres tombés sur la chaussée route NYABIZAN-MEYO



Source : Nos travaux

ANNEXE 32 Analyses et interprétations des données à NYABIZAN

L'objectif de rendre compte des différents processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité NYABIZAN justifie, dans la suite, l'analyse et l'interprétation de l'ensemble des données primaires de la recherche sous le prisme de chacun des processus de gestion de la qualité du projet suggérés par les propositions de recherche, d'explorer à partir des données collectées l'implémentation des différentes propositions de recherche dans le cadre de la réalisation du PACHM dont, en premier, l'implication des parties prenantes au management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Les parties prenantes sont-elles impliquées au management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN par les responsables de la CAPM et l'équipe PASEM ? Si oui, comment, et si non, pour quelles raisons ?

- Implication des parties prenantes au management de projet (IMP) à NYABIZAN

Les données mobilisées pour la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent cinq modalités d'implication en tant que processus (mécanismes) de gestion de la qualité du projet des populations locales parties prenantes au management de projet (IMP) par les gestionnaires des programmes responsables de la CAPM/PASEM : l'implication dans la conception (ICO), l'implication dans l'exécution (IEX), l'implication dans la planification de projet (IPL), la non-implication dans la conception de projet et la non-implication dans la planification (NIP). La recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN requiert de cerner les activités du management de projet associées à chacune des modalités ci-dessus de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP).

o Implication dans la conception de projet (ICO) à NYABIZAN

L'implication dans la conception (ICO) des parties prenantes dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN correspond aux actions du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM visant à impliquer les populations de NYABIZAN, en amont de l'exécution des travaux, à la réalisation des composantes du PACHM dans cette localité. L'ICO dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN est manifeste à travers une diversité d'activités dont, en premier, la prise de contact avec les populations locales en amont des travaux. Pour les responsables de la CAPM, cela

se fait bien en amont du démarrage des travaux des livrables techniques du projet : « Alors, le premier contact avec les populations a été avant même la mise en œuvre du projet. Nous avons commencé par rencontrer les populations lorsque nous étions en train de faire les études complémentaires (Ec1, P1 : 1). C'était avant! Avant le démarrage des travaux, c'était la phase de sécurisation du site, la sécurisation physique et juridique du site du barrage (Ec6, P6 : 1). C'est moi qui conduisais l'équipe de la mission de la Vallée du Ntem pour la sécurisation du site et on a rencontré le chef de Canton, la mission, le chef de Canton de VAILLE Ouest et les différents chefs de villages de NYABIZAN et ALLOUM, qui étaient directement impactés par l'emprise du barrage (Ec6, P6 : 2) ».

Cependant, les responsables du PASEM dans le cadre de ce programme prennent contact avec les populations locales après le lancement officiel des travaux du PACHM : « Oui, merci alors, le premier contact avec les populations bénéficiaires du PASEM, peut-être, s'il faut le situer dans le temps, remonte à l'année 2013, l'année de mon recrutement au projet MEMVE'ELE et donc, on va dire, plus ou moins un mois après mon recrutement, parce qu'il s'agissait pour moi d'aller rapidement faire un diagnostic de la situation. Il fallait prendre connaissance de, de du milieu dans lequel j'étais appelé désormais à travailler (Ec2, P2 : 1) ».

Les contacts avec les populations locales engagés par les responsables de la CAPM/PASEM dans le cadre du management de projet se feront dans le cadre des rencontres formelles et informelles des populations locales : « Donc, c'était dans le cadre formel des consultations avec les populations que je les rencontrais (Ec1, P1 : 5). Nous étions donc en 2013, et ça c'est fait dans un cadre informel, profitant d'une mission des cadres de la CAPM, mais beaucoup plus sur les aspects liés au barrage et j'ai demandé à la hiérarchie que je voulais aller prendre connaissance du terrain avant de commencer à faire mes propositions d'actions. J'ai donc été à cette mission et j'ai commencé à, j'ai donc rencontré les populations, j'ai vu le milieu, j'ai échangé donc avec que les populations sur leur compréhension du PASEM, leur perception du projet, leurs préoccupations, leurs attentes, leurs inquiétudes et bien d'autres (Ec2, P2 : 2) ».

Les populations locales ont été sensibilisées aux objectifs du PACHM à l'occasion des différentes rencontres formelles et informelles, suivant différents modes opératoires : « Bon, il y avait une équipe

qui venait, sauf ils sont venus je crois, on a tenu des réunions sur la véranda ci quand il fallait donc déterminer le site. Bon, ils sont venus de ou, trois ou quatre fois comme ça là et une fois aussi on a traversé à, le village qui est de l'autre côté, après le NTEM là à, à ALLOUNG là, parce que c'est les deux villages qui devraient être déplacés (En2-1, P8 : 26). C'est là où ils venaient nous sensibiliser, nous montrer comment le PASEM va aider les populations (En4, P10 : 14). Cette, cette opération s'est menée avec un fort pendant d'activité de sensibilisation de la population, donc c'est à ce moment que je suis rentré en contact avec les populations riveraines du barrage (Ec3, P3 : 2) ».

La sensibilisation déployée par le management de projet visait des objectifs clairement identifiés : « La phase qui consistait à préparer les populations aux éventuels changements issus du fait que leurs biens ayant été inventoriés, ils ont été indemnisés, et la suite pour deux villages, notamment NKOLSONG et puis le village d'ALOUM, ceux qui étaient censés être déplacés et qui directement bénéficient de recasement, donc la phase de leur sensibilisation qui consistait également à refaire avec eux l'idée, l'idée de leur installation, leur nouveau village et qu'ensemble, nous construisions justement la représentation de leur village, mais en respectant les standards que le consultant avait pour, pour mener cette opération (Ec3, P3 : 3). Donc, il y avait une organisation qui devait interroger les populations et les convaincre sur l'attribution, de l'attribution des espaces champêtres, les espaces futurs à occuper » (Ec4, P4 : 39). Le même exercice est encore fait avec la population où on leur parle du projet, on leur donne d'une manière générale hein, les bienfaits du projet et les problèmes aussi que va apporter ce projet. On leur demande leur avis, on leur demande leurs doléances quant à ce projet, quelles sont leurs inquiétudes. Et c'est le fruit de ces échanges qui sont consignés dans un PV (Ec5, P5 : 6) ».

L'implication des parties prenantes s'est traduite également par l'organisation, par le management de projet, de consultations publiques et le recueil des attentes des populations locales : « Les activités, c'étaient d'abord avoir leurs desideratas, leur point de vue, sensibiliser la population sur ce qui arrivait et leur faire, au fur et à mesure, l'état d'avancement du projet (Ec1, P1 : 10). Ce n'est que, il y a tout ce qu'on a pu nous demander c'est de choisir le site, ce n'est que là où on, on a, ils sont, ils sont bons qu'à même, ils nous ont demandé de choisir le site. Ce n'est que là où ils nous ont

demandé de choisir, là où on voulait parce qu'il ne fallait pas que demain, on se retrouve, retrouve, on dise que bon, ce n'est pas nous qui avons choisi le site (En2-1, P8 : 4) ».

Les consultations des populations locales relevaient du cadre formel et différentes modalités ont été déployées par le management de projet pour les réaliser, eu égard aux différents sujets abordés à ces occasions : « Et donc, pour cela, on a dû organiser des consultations, on a dû organiser des audiences publiques pour que chacun se sente impliqué dans la prise de décision. Voilà donc comment nous avons pu être en contact avec les populations impactées par (Ec4, P4 : 8). Ces consultations publiques ont abouti à un rendu devant les officiels, dont les préfets, délégués départementaux concernés, pour une restitution des différents avis pris au niveau des consultations publiques. Donc, que pour la ligne, ça été fait le long du linéaire, les villages impactés par la ligne. Il en est de même pour le linéaire de la route. Donc, pour rappeler que les populations ont toujours participé à la mise en œuvre de ce, depuis le départ, de ce PGES là, depuis l'étude, on prend les avis, on fait des consultations auprès des chefferies, on prend les avis des différents...C'est vrai que leurs besoins sont souvent différents, ou très, la demande est très haute (Ec5, P5 : 3). Je pense que dans nos multiples exposés, d'une manière ou d'une autre, on a qu'a même abordé la question liée à la participation des populations. Il y a eu cette approche participative, là, depuis la conception de la mission jusqu'au moment où les travaux de terrassement ont commencé. Donc les populations ont été, je veux dire à toutes les étapes, sollicitées pour donner leur avis. Elles ont accompagné la mise en œuvre de la mission (Ec4, P4 : 47) ».

Les consultations organisées par le management de projet ont permis aux populations locales d'exprimer leurs inquiétudes, préoccupations et attentes vis-à-vis de la réalisation du PACHM dans leur localité : « Qu'advientra-t-il de nous? Bon, voilà, c'était nécessaire et important que, qu'on aille auprès de ces populations consulter ces populations pour savoir exactement quelles sont leurs appréhensions et pour pouvoir prendre en compte tout cela dans le cadre des termes de références à élaborer pour la mission (Ec4, P4 : 13). Voilà d'intérêts menacés par le projet et donc, toutes ces personnes qui étaient affectées par le projet venaient assister à la rencontre là, et ce qui se passait, c'est qu'il y avait des exposés de la part des pouvoirs publics qui en réalité, sont le véritable promoteur du projet (Ec4, P4 : 17). Des audiences foraines, de consultations et autres, mais la différence, c'était

qu'il y avait en amont une identification au niveau des familles, et puis on pouvait regrouper en familles nombreuses et en familles moins nombreuses (Ec4, P4 : 43) ».

Ces consultations ont donné lieu à des négociations sur l'application des principes légaux entre le management de projet et les populations aux regards des actions envisagées : « Bon, il y a déjà que sur le principe, lorsqu'il y a un déplacement et un recasement des populations, il faut que le nouveau logement soit au moins égal au précédent. Dans notre activité de suivi, il était question, il a été question de suivre la réhabilitation des habitats en veillant à ce que les facilités habituelles soient disponibles, soient accessibles, c'est-à-dire que nous avons les cuisines, que nous ayons les WC, que nous ayons les aires de séchage, que nous ayons des espaces de petit élevage, que nous ayons des espèces de jardin de case, ainsi de suite... Le minimum, le minimum devait se trouver dans le plan qui a été retenu et je voudrais dire ici que ce plan a été soumis à la validation et donc, discuté (Ec4, P4 : 41). À la validation des populations bénéficiaires, c'est tout ça qui a fait l'objet de (Ec4, P4 : 42) ».

En vue d'une implication des parties prenantes, le management de projet s'est appuyé sur la collaboration avec les chefferies traditionnelles locales : « Principalement, je ne sais pas un souci principal. Elles ont toujours coopéré, surtout la chefferie, surtout la chefferie, elle a toujours coopéré, participé aux, fortement, au cours de l'exécution de la mise œuvre des recommandations du PGES (Ec5, P5 : 20). En ce qui concernait les populations, de prime abord, elles participaient. J'aime bien prendre le cas de la relocalisation parce que pour pouvoir relocaliser les populations, il faut prendre leur avis, leur origine, ou est-ce qu'ils aimeraient être relocalisés, donc il y a eu cette phase d'étude là ou avec les populations, ils ont choisi le nouveau site où ils aimeraient être relocalisés. Certains ont pris ALOUM, au village, enfin dans une localité qu'ils ont appelé NEW ALOUM, FEFE ALOUM et l'autre, NEW NKOLESSENG. Ce sont les villages qui étaient traversés par la rivière. Donc, c'est participant avec les populations que nous avons trouvé ces nouveaux sites et où nous avons entamé les constructions (Ec5, P5 : 34). De même, que pour l'aménagement ou la réhabilitation des puits d'eau en collaboration avec la chefferie (Ec5, P5 : 35) ».

L'implication dans la conception (ICO) des populations locales dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN en tant que modalité de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP), au terme de l'analyse des données associées, se résume, pour le management de projet, en six activités principales :

- La prise de contact en amont des travaux;
- La tenue des rencontres formelles et informelles;
- La sensibilisation aux objectifs du PACHM;
- L'organisation des consultations publiques et le recueil des attentes;
- La négociation sur l'application des principes légaux;
- La collaboration avec les chefferies traditionnelles locales.

Les données collectées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, outre l'implication dans la conception (ICO), suggèrent l'implication dans l'exécution de projet (IEX) comme autre modalité de l'IMP qu'il importe de cerner.

- **L'implication dans l'exécution de projet (IEX) à NYABIZAN**

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les données relatives à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) suggèrent l'implication dans l'exécution de projet (IEX) des populations de NYABIZAN, parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM. L'implication dans l'exécution de projet (IEX) des populations de NYABIZAN par le management de projet donne lieu à la responsabilisation dans les activités sur le terrain, notamment pour les responsables de la CAPM et du PASEM : « Au niveau de la ligne, les réunions de sensibilisation des populations ont été menées par moi. Les paiements des dégâts hors emprise ont été aussi menés par moi et mon équipe parce que j'avais une équipe de plusieurs personnes puisque les travaux se faisaient sur plusieurs fronts, donc on ne pouvait pas avoir une seule personne qui s'occupe de ça, donc on avait une équipe que je centralisais, une équipe à NYABIZAN, à EBOLOWA et une équipe à MBALMAYO, donc, qui allait sur le terrain, et on avait aussi mis une espèce de brigade d'intervention à chaque fois qu'il y'avait un blocage ou des problèmes entre les populations et l'entreprise. On avait une équipe sur le terrain qui intervenait directement, que je coordonnais pour

ramener l'apaisement entre les différends. Donc, on arrivait, on avait laissé nos contacts dans chaque chefferie après les réunions, les réunions de sensibilisation. On avait laissé nos contacts dans chaque chefferie pour qu'on puisse nous saisir en cas de problème (Ec6, P6 : 36). Ceux qui ont fait les études de faisabilité avant avec NIPPON KOE dans les années 90 se trouvaient encore là. Ceux qui ont travaillé avec, euh, comment on appelle encore là société qui, SUD ÉNERGIE, avec qui ils ont travaillé, avec TEXSUL, qui fait les implantations, ils nous ont facilité vraiment la tâche parce qu'ils connaissaient par cœur le site (Ec6, P6 : 13). Donc, quand on est venu faire l'ouverture du périmètre pour retrouver les bornes qui avaient été implantées par, euh, les équipes précédentes, ces populations nous ont vraiment facilité la tâche. Ce qui aurait été très compliqué pour nous à rechercher les bornes par GPS. Bon, parfois, ils allaient devant et ils retrouvaient les bornes facilement sans qu'on ait eu besoin d'utiliser tous nos éléments des nouvelles technologies. (Ec6, P6 : 15) ».

Certains adultes au sein des populations locales assurent la représentation du PASEM dans les communautés ciblées en tant qu'agents relais du PASEM : « Dans ce PASEM, j'ai été choisi comme agent relais. Agent relais, donc, il y'avait beaucoup des activités qui étaient menées (En6, P12 : 1)! Donc je parcours les villages juste pour voir gens qui peuvent (En6, P12 : 9). Donc là, j'étais en relais avec la population et le PASEM (En6, P12 : 10) ». Tandis que les jeunes occupent des emplois temporaires : « Pour les enfants, il y a aussi le début de travail que les enfants sont partis se mettre là-bas, et madame a pris aussi le temps d'entrer dans le PASEM. C'est le sous-préfet qui l'a prise comme ça là » (En1, P7 : 3).

De nombreux individus au sein des communautés ciblées participent aux différentes AGR pour les populations locales : « Comme vous êtes, donc, c'est pour ça que moi et ma femme que vous allez rencontrer, on a pris le temps de défricher la forêt, planter de tout, n'importe quoi. Quand on va faire ceci, c'est tout ce que moi j'ai vu que ça pouvait m'aider (En1, P7 : 2). Voilà justement, parce que ça commencé dans le PASEM, j'étais pépiniériste (En3, P9 : 14). Oui, là on l'a vu sur le terrain, moi j'étais pépiniériste il fallait faire les (En3, P9 : 17). En tant que pépiniériste (E3, P9 : 41) ».

L'analyse des données de la recherche à NYABBIZAN aboutit au constat d'une réelle implication, dans l'exécution (IEX), des populations locales parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM, à travers cinq activités principales :

- La responsabilisation dans les activités sur le terrain;
- La représentation du PASEN en tant qu'agent relais;
- La collaboration opérationnelle avec le management de projet;
- L'occupation d'emplois temporaires des jeunes;
- La participation aux AGR.

Les données collectées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent, pour rendre compte de la qualité du projet associé au processus d'IMP, outre les modalités d'implication dans l'exécution de projet (IEX) et implication dans la conception (ICO), l'implication dans la planification de projet (IPL). Il en résulte l'intérêt de cerner les activités associées à l'IPL dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

○ **L'implication dans la planification de projet (IPL) à NYABIZAN**

Les données relatives à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent l'implication, dans la planification de projet (IPL), des populations de NYABIZAN par le management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM pour la réalisation des composantes du PACHM. L'implication dans la planification de projet (IPL) à NYABIZAN est manifeste par l'accueil favorable et la participation aux activités de présentation du projet, des populations locales en amont des travaux : « Toutes les populations répondaient sans savoir l'avenir. Je vous dis, comme ils sont là, négligents, tout (En1, P7 : 10). Parce que le projet a duré, bon maintenant, après ils nous ont dit que les travaux vont maintenant commencer (En6, P12 : 5). On note, à NYABIZAN, un intérêt des populations locales pour le projet, conforté par l'organisation des consultations préalables suivant une approche participative d'intervention privilégiée par le management de projet, notamment la sollicitation des avis des populations locales sur les actions envisagées : « Il y avait ça, il y avait aussi qu'il fallait, au moment

de la viabilisation, envisager l'aménagement des forages et des points d'eau nécessaires pour que déjà, les structures qui doivent construire, les ouvrages, les bâtiments, les maisons et puis, il y a aussi que pendant cette même période-là, il fallait associer les personnes parce que cette planification-là devait se faire de manière participative (Ec4, P4 : 38). Oui, des logements en matériaux définitifs, c'est surtout les espaces qui pouvaient rendre la vie agréable qu'on a privilégiés, parce que (Ec4, P4 : 44). Je pense que dans nos multiples exposés, d'une manière ou d'une autre, on a qu'a même abordé la question liée à la participation des populations. Il y a eu cette approche participative là depuis la conception de la mission jusqu'au moment où les travaux de terrassement ont commencé. Donc les populations ont été, je veux dire à toutes les étapes, sollicitées pour donner leur avis. Elles ont accompagné la mise en œuvre de la mission (Ec4, P4 : 47) ».

L'implication dans la planification du projet pour les populations de NYABIZAN est effective par une participation des populations locales aux activités de sensibilisation en rapport avec la présentation, en amont des travaux, des objectifs et activités envisagés par le management de projet : « En ce qui concernait les populations, de prime abord, elles participaient. J'aime bien prendre le cas de la relocalisation, parce que pour pouvoir relocaliser les populations, il faut prendre leur avis, leur origine, où est-ce qu'ils aimeraient être relocalisés, donc il y a eu cette phase d'étude-là où avec les populations, ils ont choisi le nouveau site où ils aimeraient être relocalisés. Certains ont pris ALOUM, au village, enfin dans une localité qu'ils ont appelée NEW ALOUM, FEFE ALOUM et l'autre, NEW NKOLESSING. Ce sont les villages qui été traversés par la rivière. Donc, c'est participant avec les populations que nous avons trouvé ces nouveaux sites et où nous avons entamé les constructions » (Ec5, P5 : 34). Le recours du management de projet à la sollicitation préalable des chefferies traditionnelles pour les recrutements des autochtones dans les différentes activités du projet participe de l'IPL pour la mobilisation du personnel : « Pour justement le recrutement des locaux, on passait toujours par les chefferies (Ec5, P5 : 13) ».

De l'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABBIZAN, il ressort une implication dans la planification de projet (IPL) des populations locales parties prenantes de la

réalisation des composantes du PACHM. Cette IPL se concrétise à travers trois activités principales :

- La participation aux activités de présentation du projet;
- La consultation préalable suivant une approche participative d'intervention;
- La sollicitation préalable des chefferies traditionnelles pour les recrutements des autochtones.

En référence au cadre conceptuel mobilisé pour la collecte et l'analyse des données de la recherche, ces dernières, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, suggèrent des modalités associées à la non-qualité du projet relativement au processus d'IMP, notamment une non-implication dans la conception de projet (NIC) et une non-implication dans la planification du projet (NIP) par le management de projet, décriées par les populations locales. La recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN requiert de cerner, autant que les précédentes, ces modalités de non-qualité de projet associées à l'IMP, dont, en premier, la non-implication dans la conception de projet (NIC).

○ **Non-implication dans conception de projet (NIC) à NYABIZAN**

Les données de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent la non-implication dans la conception de projet (NIC) par le management de projet, décriée par les populations de NYABIZAN parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM. Elle se traduit par l'absence de consultation. Les populations bénéficiaires des activités des programmes socioéconomiques n'ont pas toujours été consultées par le management de projet : « Pour leur dire qu'on veut ceci, on veut ceci pour tel ou tel travail (En6, P12 : 8). Qui n'étaient pas utiles pour nous et on leur disait que vraiment, il faut contacter les villageois, il faut nous demander ce qu'il nous faut (En6, P12 : 21) ».

La définition unilatérale des montants des indemnisations des victimes des travaux, participe de la NIC à NYABIZAN : « Les montants arrêtés pour l'indemnisation des victimes des travaux du PACHM l'ont été sans information des populations sur les bases des calculs. Et bon, quand il s'est agi de dédommagement, on est seulement, on nous a seulement convoqués comme ça là. Il y a déjà les

documents. Allez, on ne sait même pas comme ça s'est passé. On vient seulement vous dire que voilà les plantations, les cultures, les on, les habitations, on ne sait pas, c'est eux qui ont décidé. On vient seulement, on venait seulement, toi tu as telle somme, ta maison a coûté cela, tu as, on, on t'évalue à telle ou telle somme. C'est comme ça que, bon, à, à chaque occasion, on venait seulement, bon voilà ce qu'on a décidé de, de, de faire. Même pour le, le, le, humm, le déplacement (En2-1, P8 : 3)! En dehors, de, de, de du choix du site, franchement, nous n'avons pas été associés (En2-1, P8 : 7). Oui, oui, on voit seulement les engins qui débarquent, même les dédo, les dédommagements, on a amené les quitus on est parti à (En2-1, P8 : 8) ».

Confrontées au management de projet, les populations de NYABIZAN ont le sentiment de subir le projet face au management de projet qui impose ses orientations : « Je crois que je vous ai déjà presque tout dit quand je vous ai dit que nous subissons le fait accompli, parce que tout ce qui s'est passé jusqu'aujourd'hui, on vient seulement nous dire voilà ce qu'on doit faire! (En2-1, P8 : 2) ».

De l'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABBIZAN, il ressort la non-implication, dans la conception de projet (NIC), des populations locales parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM. Cette NIC se concrétise à travers trois activités principales :

- L'absence de consultation;
- La définition unilatérale des montants des indemnisations des victimes des travaux;
- L'impuissance face au management de projet.

Les données de la recherche dans la sous-unité d'analyse, outre la non-implication dans la conception de projet (NIC), associent à la non-qualité du projet de l'implication des parties prenantes au management du projet (IMP) à la non-implication dans la planification de projet (NIP).

- **Non-implication dans planification de projet (NIP) à NYABIZAN**

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les données de la recherche relatives à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) suggèrent la non-implication dans la planification de projet (NIP) par le management de projet mis en œuvre par les responsables de la

CAPM/PASEM, des populations de NYABIZAN parties prenantes de la réalisation des composantes du PACHM. La NIP se traduit essentiellement par l'absence de consultation préalable en vue des activités envisagées : « Je crois que je vous ai déjà presque tout dit quand je vous ai dit que nous subissons le fait accompli, parce que tout ce qui s'est passé jusqu'aujourd'hui, on vient seulement nous dire voilà ce qu'on doit faire (En2-1, P8 : 2)! Et bon, quand il s'est agi de dédommagement, on est seulement, on nous a seulement convoqués comme ça là. Il y a déjà les documents. Allez, on ne sait même pas comme ça s'est passé, on vient seulement vous dire que voilà les plantations, les cultures, les on, les habitations, on ne sait pas. C'est eux qui ont décidé, on vient seulement, on venait seulement. Toi tu as telle somme, ta maison a coûté cela, tu as on, on t'évalue à telle ou telle somme. C'est comme ça que bon, à, à chaque occasion, on venait seulement, bon voilà ce qu'on a décidé de, de, de faire. Même pour le, le, le, humm, le déplacement (En2-1, P8 : 3)! En dehors, de, de, de du choix du site, franchement, nous n'avons pas été associés (En2-1, P8 : 7). Oui, oui, on voit seulement les engins qui débarquent, même les dédo, les dédommagements, on a amené les quitus, on est parti à (En2-1, P8 : 8) ».

En tant que modalité de la non-qualité du projet rapportée à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP), la non-implication dans la planification de projet (NIC) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN se résume, pour le management de projet, à l'absence de consultation préalable en vue des activités envisagées. Il en résulte la résignation et l'impuissance des populations locales face au management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM. L'analyse des données associées à l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, à la suite de l'identification des différentes modalités associées respectivement à l'ICO, l'IEX, l'IPL, la NIC et la NIP, l'examen de la représentativité desdites modalités sur la base des incidents critiques associés permet de rendre compte de leur représentativité, dont leur importance au sein du processus IMP et à l'échelle de la sous-unité d'analyse pour l'ensemble des données analysées à NYABIZAN. De l'analyse de la mobilisation des différentes modalités de l'IMP sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés

dans la sous-unité NYABIZAN (fréquence sous-unitaire) générées par le logiciel Atlas ti V 1.18, découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées par le tableau 1 ci-après.

Tableau 1 : Analyse des modalités de l'IMP à NYABIZAN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein des IMP	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Implication dans le management de projet IMP	ICO	Implication dans la conception de projet	39/70	39/1041	1
	IEX	Implication dans l'exécution de projet	18/70	18/1041	2
	IPL	Implication dans la planification de projet	12/70	12/1041	3
	NIC	Non-implication dans la conception de projet	7/70	7/1041	4
	NIP	Non-implication dans planification de projet	4/70	4/1041	5

Source : Nos travaux

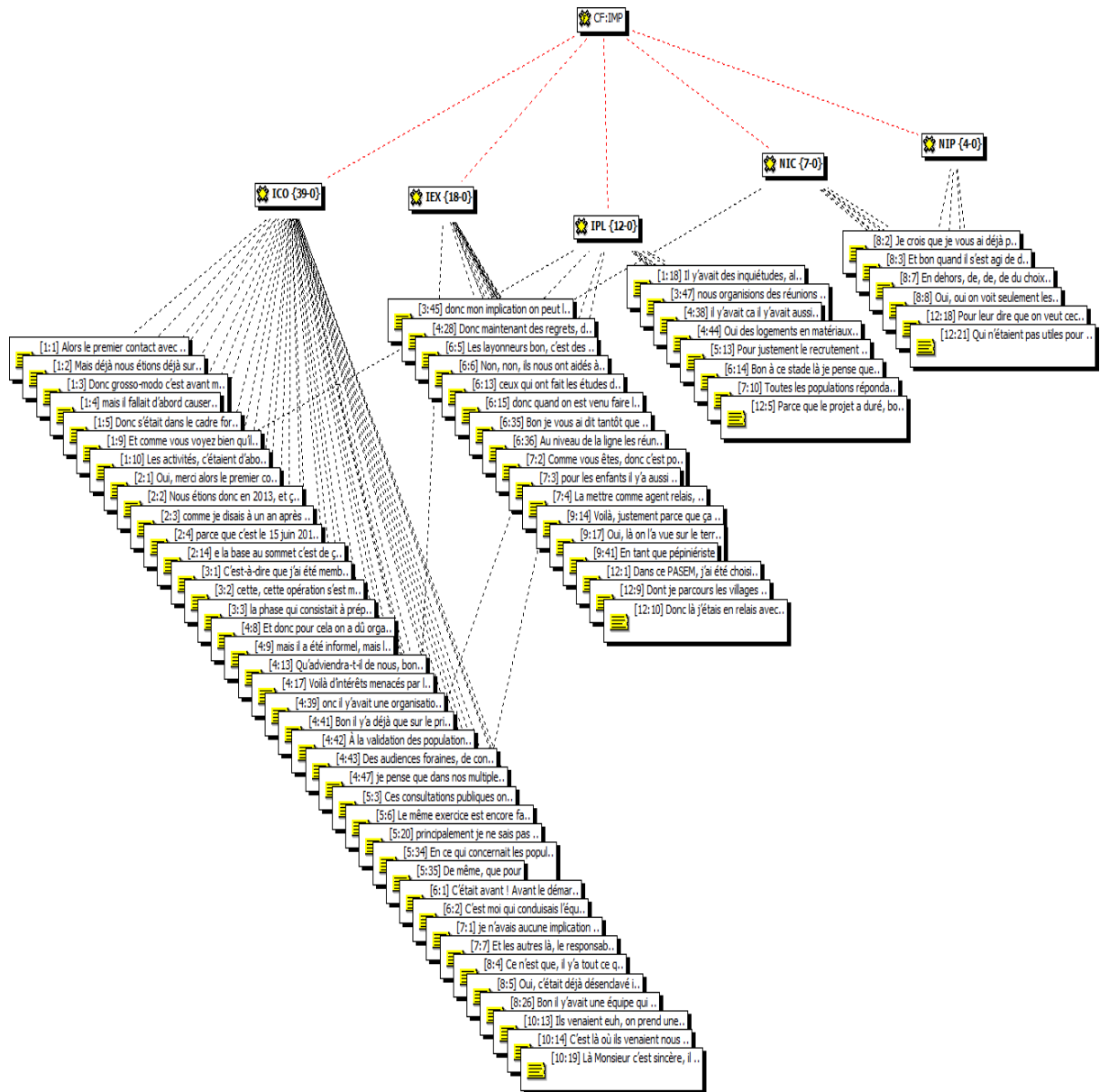
Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'analyse de l'implication des parties prenantes au management de projet (IMP), résumée au tableau 1 ci-dessus, met en évidence la prépondérance des activités d'implication dans la conception (ICO) sur les quatre autres modalités identifiées, respectivement IEX, IPL, NIC et NIP. Au terme de l'analyse des données collectées, le processus IMP présente une fréquence globale de 70 sur 1 041 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Le tableau 2 ci-après présente les résultats de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, considérant la nature des processus, modalités privilégiées et activités d'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) dans le cadre de la gestion de la qualité du projet (PACHM) pour la satisfaction des parties.

Tableau 2 : Modalités et activités de l'IMP à NYABIZAN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Dimensions associées à l'IMP par la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Implication dans le management de projet	ICO	Implication dans la conception de projet	Prise de contact en amont des travaux
			Tenue des rencontres formelles et informelles
	IEX	Implication dans l'exécution de projet	Sensibilisation aux objectifs du PACHM
			Organisation des consultations publiques et recueil des attentes
			Négociation sur l'application des principes légaux
IMP	IPL	Implication dans la planification de projet	Collaboration avec les chefferies traditionnelles locales
			Responsabilisation dans les activités sur le terrain
	NIC	Non-implication dans la conception de projet	Représentation du PASEN en tant qu'agent relais
			Collaboration opérationnelle avec le management de projet
			Occupation d'emplois temporaires par des jeunes
NIP	Non-implication dans la planification de projet	Participation aux AGR	
		Participation aux activités de présentation du projet	

Source : Nos travaux

La configuration du réseau des différentes modalités (sous-processus) du processus d'implication des parties prenantes (IMP) par le management de projet, en figure 1 ci-après, produite par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence les liens entre les modalités de l'IMP mobilisées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN à travers de nombreuses activités communes déployées par les responsables de la CAPM et de l'équipe PASEM dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM.



Source : Nos travaux

Figure 1 : Réseau des modalités de l'IMP à NYBIZAN

L'implication des parties prenantes au management de projet (IMP) comme processus ne suffit pas seule à rendre compte de la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes de la réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. L'IMP est combinée aux processus de gestion de la qualité du projet proposés par le cadre conceptuel de la recherche, dont, entre autres, les approches opérationnelles de management de projet.

Comment les approches opérationnelles de management de projet sont-elles déployées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN pour la réalisation du PACHM ?

- **Approches opérationnelles du management de projet (AOM) à NYABIZAN**

Les approches opérationnelles du management de projet (AOM) déployé dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN sont analysées dans le cadre de la présente recherche pour rendre compte, sur la base des données collectées sur le terrain, des approches privilégiées du management des responsables de la CAPM/PASEM, dont les responsables en charge des PGES et du déploiement du PASEM dans le cadre de l'implémentation des programmes socioéconomiques PGES/PASEM en marge de la production des livrables techniques du PACHM à NYABIZAN. À cette fin, le cadre conceptuel de la recherche propose deux modalités d'AOM, respectivement le *hard* management de projet (HMA) et le *soft* management de projet (SMA). Les données de la recherche à NYABIZAN suggèrent la mobilisation de ces dernières pour le déploiement du management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, d'où l'intérêt pour la recherche de cerner les activités associées.

o **Hard management de projet (HMA) à NYABIZAN**

L'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN fait ressortir le *hard* management de projet (HMA) dans les pratiques du management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM. Tout commence par l'indemnisation des victimes des travaux du barrage. Ces derniers sont désintéressés par le management de projet avant le début des travaux du chantier du barrage : « Il ne faut pas oublier aussi l'aspect indemnisation, qui ont été effectif pour l'aménagement du barrage. Avant même la pose de la première pierre, les indemnisations avaient déjà eu lieu (Ec5, P5 : 12). Et le PASEM qui vient en appui dans la mise en œuvre des activités

génératrices de revenus, dans la mise en œuvre des infrastructures économiques de bases et bien d'autres, c'est plus du concret, c'est bien du développement, pour eux, pour elles, ces populations (Ec2, P2 : 18) ».

Dans le cadre précédent, sont organisées au bénéfice des individus intéressés au sein des communautés ciblées, de nombreuses formations aux compétences techniques liées aux AGR, ce en vue de mieux les outiller pour le développement d'activités génératrices de revenus tant les domaines de l'agriculture, de l'élevage que de la pisciculture : « C'est que dans les différentes composantes qui sont définies là, il y a des, il y a du concret. Pour les formations, je pense que, je ne sais pas si votre enquête de terrain ira jusqu'à vers ce type de populations, les gens peuvent déjà se, se targuer d'avoir maîtrisé un certain type de techniques de production qu'on leur a, qu'on leur enseigne, ou bien les gens peuvent se dire qu'ils ont l'eau devant leur cours, c'est du concret, ils ont des centres de santé opérationnels, ils ont des écoles réhabilitées, c'est du concret (Ec2, P2 : 57). Oui, qu'on distribuait aux planteurs. Bon, il y a même certains qui ont négligé aussi, hein, bon. Maintenant, j'ai été formé comme pépiniériste. Le projet est fini, voilà, la pépinière là, je vends (En3, P9 : 18) ».

Les formations organisées vont être suivies de la distribution d'intrants pour activités agricoles et d'élevage aux individus formés afin que ceux-ci démarrent leurs activités : « Parce qu'au niveau des champs, les semences, tout ça, la pisciculture, tout ça, tout ça... On leur donnait pour commencer, mais ça ne veut pas dire que chaque année, on va te donner les porcins ou bien je ne sais pas... Alors que quand on t'a déjà donné ce coup de pouce, mais c'est à toi de trouver son bénéfice (Ec1, P1 : 28). Donc, le PASEM a outillé les populations. J'ai vu du matériel agricole qui a été remis aux populations. Également, le PASEM a construit un centre de santé qui amène les populations à améliorer, à accéder aux services de santé et, euh, l'autre volet, c'était sur le plan agricole, notamment la fourniture des implants, des plants agricoles, notamment le cacaoyer qui est l'une des cultures de rente de cette région également, à côté du cacaoyer. Les produits pour traiter ce cacaoyer et améliorer la production (Ec3, P3 : 39). Ça, le PASEM a donné les fongicides et autres pour la lutte anti-capsides (Ec3, P3 : 40) ».

Le *hard* management de projet à NYABIZAN dépasse largement le cadre de la promotion des AGR pour s'étendre à la réhabilitation ou le développement d'infrastructures socioéconomiques. C'est notamment le cas de l'aménagement de points d'accès à de l'eau potable, au bénéfice des communautés villageoises : « Oui, je prends l'exemple de l'adduction d'eau. Quand on est arrivé, on a fait un premier forage à NYABIZAN et un au lycée. Donc avec la population qui passait à 4 000, on a compris que les forages se gâtaient. Il a fallu multiplier les forages, il a fallu demander au ministère de la Santé d'amener beaucoup de moustiquaires au centre de santé de NYABIZAN, donc c'était des choses qu'on a été obligé de faire sur le terrain en fonction des besoins (Ec1, P1 : 74). Ils ont fait de petits forages dans quelques villages là, bon (En4, P10 : 7).

La photographie en annexe 26 montre un forage réalisé à NYABIZAN dans le cadre des activités du PASEM en faveur de l'aménagement des points d'accès des populations locales à de l'eau potable. La réhabilitation et l'équipement du centre de santé de NYABIZAN participent également de la dynamique HMA, en marge d'autres activités : « Le PASEM n'a aidé. Si oui, ils ont construit l'hôpital qui est là à côté (En4, P10 : 6). Moi, je suis content de cette lumière que nous avons, je suis content de cet hôpital qu'ils sont venus placer en, dans NYAB (En4, P10 : 48) ».

La photographie en annexe 27 montre l'investissement du PASEM en faveur du Centre de santé de NYABIZAN. Le PASEM déploie un appui logistique à la lutte contre le braconnage pour la protection du parc voisin : « Oui, oui, oui, et j'ai failli oublier aussi la participation, la collaboration avec le Parc de Campo-MA'AN avec un appui en matériel de la lutte contre le braconnage (Ec5, P5 : 54) ».

Le PGES du barrage à NYABIZAN, piloté par la CAPM, donne lieu à l'aménagement d'un site de recasement des populations déplacées. Les travaux des nouvelles habitations des populations des villages de NKOLSONG et ALOUM sont déjà très avancés et visibles sur ce site : « Le recasement de deux villages, NKOLOSSONG et ALOUM (Ec1, P1 : 31). Mais le PGES en lui-même a donné principalement naissance à des activités comme le recasement des populations, donc, et c'est ce recasement je peux dire, qui est encore en cours, qui n'est pas encore achevé, de deux villages, deux hameaux, NkolSong et Aloum, Aloum 1 (Ec3, P3 : 16). La construction des maisons, des habitations est en cours sur les sites qui ont été viabilisés avec des points d'eau bien aménagés et

la voie d'accès également bien aménagée (Ec3, P3 :41). Ils sont en train de finir le recasement, les maisons sont déjà là (En1, P7 : 19) ».

Les photographies en annexes 28, 29 et 30 montrent le niveau d'avancement des travaux du plan de déplacement et recasement (PDR) sur le site de recasement des populations des villages de NKOLSONG et ALOUM, dont les habitations en cours de finalisation et les infrastructures déjà disponibles.

Au bout du compte, à NYABIZAN, participent du HMA les nombreux résultats concrets du PACHM (route, points d'eau) associés aux livrables des composantes techniques et socioéconomiques du PACHM déployés sous la supervision de la CAPM : « Bon, ils vont retenir ce qui est physique. Par exemple, pour la construction sur la route au niveau de l'école, si on a mis les barrières, si on a réhabilité les points d'eau, si on a fait les dons dans un village X ou Y, si on a construit les cases à palabres ou les cases de passages, là ce sera visible pour eux (En6, P6 : 54). Je veux dire, ça veut dire du côté des populations, ils voient, c'est visible que oui, le gouvernement a construit le barrage, le gouvernement a bitumé la route, le gouvernement a construit la ligne. C'est des satisfactions pour les populations. Ceux qui n'avaient pas les moyens de déplacement, la route, elle passe maintenant. Le coût de transport est passé de 5 000 Fcfa à 4 500 Fcfa pour NYABIZAN-EBOWA. Euh, ils font moins de temps sur la route, bon, euh. C'est vrai que l'électrification des messages, c'est pas encore ça, mais ce n'était pas dans le *stradel* du projet, c'est d'autres administrations qui ont la charge d'électrifier les ménages (Ec6, P6 :65). Oui, en termes d'infrastructures, comme à NYABIZAN là, ils ont, ils ont construit une partie de l'hôpital (En3, P9 : 36) ».

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les réalisations concrètes du PACHM, dont ses principaux résultats, fruit du management de projet, sont de natures diverses et variées : « Les principaux résultats, c'est la route, c'est le courant, c'est tout ce que nous avons profité. Bon, je suis pépiniériste maintenant. Il y a ceux qui ont eu les plantations de cacaoyers, ceux qui ont appris à pêcher, ils pêchent déjà et ils ont des revenus qui leur vient de cette pêche-là. Moi, je crois que...(En3, P9 : 83). Je suis content de cette route-ci » (En4, P10 : 49). C'est dire, nous sommes contents parce que la route, parce qu'on dit le développement, hein, avec la route qu'on a, là nous sommes vraiment très contents parce que lui-même. Il connaît hein, il était bizarre pour tu essaies de rejoindre MEYO-

CENTRE! (En5, P11 : 57). NYABIZAN, donc, on a eu les champs de cacaoyers, maintenant, comme avant, comme le champ de cacao, les travaux des cacaoyers étaient maintenant, on ne travaillait plus le cacaoyer, mais avec le PASEM, nous a révélé les nouveaux champs de cacaoyers dont nous sommes bénéficiaires, parce que jusqu'à présent, on a les champs (En6, P12 : 3). Le PASEM, les bananeraies, les poulets de chair, élévation, oui, donc le PASEM nous avait aidés et ils ont mis FISCAGES pour, euh, l'accompagnement pour les AGR (En6, P12 : 28). Les appuis comme les, les pulvérisateurs, les insecticides, ainsi de suite, les machettes (En6, P12 : 36) ».

En tant que modalité des approches opérationnelles de management de projet (AOM), le HMA dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN correspond aux réalisations concrètes du management de projet soulignées par les parties prenantes, respectivement :

- L'indemnisation des victimes des travaux du barrage;
- La promotion des activités génératrices de revenus;
- Les formations aux compétences techniques liées aux AGR;
- La distribution d'intrants pour activités agricoles et d'élevage;
- L'aménagement de points d'accès à de l'eau potable;
- La réhabilitation et équipement du centre de santé;
- L'appui logistique à la lutte contre le braconnage;
- L'aménagement d'un site de recasement des populations déplacées;
- Les résultats concrets du PACHM (route, points d'eau).

Outre le HMA, les données de la recherche associées aux approches opérationnelles de management de projet (AOM) dans la sous-unité d'analyse de NYABIZAN suggère la mobilisation du *soft* management de projet (SMA) comme modalité des AOM. Il en résulte l'intérêt de l'identification des activités du management de projet qui participent du SMA, sur la base des données mobilisées.

- **Soft management de projet (SMA) à NYABIZAN**

Le *soft* management de projet (SMA) comme approche opérationnelle du management de projet (AOM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN correspond aux activités du management de projet déployées au bénéfice des populations locales dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM, mais dont les résultats sont de nature abstraite, intangible.

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les données de la recherche suggèrent le SMA dans le cadre du management de projet des responsables de la CAPM/PASEM. Le SMA se traduit par de nombreuses rencontres des responsables de la CAPM/PASEM dans le cadre du management de projet avec les populations locales : « Alors, les moyens utilisés, c'était quoi, c'était des réunions qui étaient de fois mensuelles, périodiques, en fonction de ce qu'on voulait. Nous leur donnons les dépliants du projet, les premières études sommaires, on les faisait copies, alors vous savez qu'au début, nous avons un journal ici, *Échos de MEMVE'ELE*. On leur distribuait. C'est à partir de tous ces moyens qu'on gardait les liens avec eux et sans oublier que la Cellule d'appui, qui est un peu notre conseil d'administration, les populations avaient deux représentants, un représentant pour l'arrondissement de MA'AN et un représentant pour l'arrondissement de Campo. Donc, ces représentants étaient également les relais pour maintenir et avoir toujours l'information de la base (Ec1, P1 : 13). Ils venaient nous faire des réunions, on se rencontre à NYABIZAN avant le début même des travaux (En1, P7 : 8). Nous étions donc en 2013, et ça, c'est fait dans un cadre informel, profitant d'une mission des cadres de la CAPM, mais beaucoup plus sur les aspects liés au barrage et j'ai demandé à la hiérarchie que je voulais aller prendre connaissance du terrain avant de commencer à faire mes propositions d'actions. J'ai donc été à cette mission et j'ai commencé à, j'ai donc rencontré les populations, j'ai vu le milieu, j'ai échangé donc avec que les populations, sur leur compréhension du PASEM, leur perception du projet, leurs préoccupations, leurs attentes, leurs inquiétudes et bien d'autres (Ec2, P2 : 2) ».

Les rencontres procédaient d'un cadre formel, en amont des travaux, en vue de la sensibilisation des communautés ciblées aux objectifs et activités envisagés : « Alors, nous pensons à juste titre que la formation est le premier aspect et cette formation est intimement liée à l'information et à la sensibilisation. C'est à travers cette composante de formation et de sensibilisation que nous pouvons mieux, selon l'approche que nous appelons *bottom up*, c'est une approche participative (Ec2, P2 :

13). Des réunions de sensibilisation étaient formellement organisées par l'autorité publique et nous nous venions en appui à l'autorité publique pour expliquer exactement de quoi le barrage en retournait. Donc, ce sont des, c'était des réunions formelles, ça c'est un premier volet (Ec3, P3 : 5). Ces rencontres se passaient dans les chefferies, donc le chef convoque les villageois, on leur échange avec eux sur des thèmes précis de sensibilisation par rapport à l'activité qui devait être menée pour qu'elles se rendent disponibles déjà pour faire inventorier toutes leurs mises en valeur, comme en appelle, les mises en valeur, les cultures et les habitations et ouvrages connexes, les cultures parfois qui étaient à plusieurs qui kilomètres » (Ec3, P3 : 7). Parce qu'il y'a des exposés qui avaient été faits pour leur expliquer exactement de quoi il retournait, proposer une mission comme celle-là avait qu'a même une finalité et donc, il fallait exposer sur la finalité et après, attendre que les populations fassent leurs observations sur la finalité et qu'elles soient prises en compte (Ec4, P4 : 11). C'est pour ça qu'il fallait multiplier la sensibilisation. Il fallait même un discours approprié pour susciter l'adhésion des uns et des autres » (Ec4, P4 : 23). Donc, il y a eu plusieurs réunions de sensibilisation de proximité qui ont été faites, soit avec les équipes du PASEM, soit le, l'équipe du pôle environnement responsable de la mise en œuvre du PGES, sur les trois PGES quoi! (Ec6, P6 : 31) ».

Les nombreuses rencontres avec les populations locales ont servi de cadre de consultations des populations locales, l'idée étant de recueillir leurs préoccupations : « Il fallait aussi nous entretenir avec ces populations et voir ce qu'ils attendent de nous. Voilà grosso modo ce que nous avons avec les populations » (Ec1, P1 : 12). Donc, en dehors de ces individus qui les représentaient, nous-mêmes, quand nous descendions, on les rencontrait pour des causeries et des réunions d'information » (Ec1, P1 : 14). Il fallait respecter certains canaux et puis il ne fallait pas dépasser une certaine enveloppe. Il fallait une démarche conciliante entre les populations et le promoteur du projet pour le terrain d'entente, soit trouver rapidement, mais il y avait qu'a même ceci de vrai que les populations se présentaient sur la défensive (Ec4, P4 : 49) ».

Les différentes consultations, ont conduit à l'identification des préoccupations, problèmes, besoins et attentes des populations locales par le management de projet : « Nous avons donc identifié un certain nombre de projets prioritaires à résultats rapides et vous savez que nous sommes dans une zone

rurale, dans un milieu rural, et il y a un certain nombre d'activités, on va dire d'activités génératrices de revenus qui, euh, caractérisent ces zones rurales. C'est l'agriculture, c'est l'élevage, c'est tout ce que vous connaissez dans le domaine rural, la pêche parfois, les activités liées même à la foresterie et biens d'autres. Ayant identifié ça et particulièrement dans le domaine de l'agriculture, après les échanges que nous avons eus avec les acteurs rencontrés, nous avons pensé qu'il fallait donc commencer dans ce volet et ça rejoignait donc, euh, très ce qui était prévu dans les composantes d'interventions du PASEM sur le terrain, parce qu'il y a trois composantes dites opérationnelles qui concernent donc la mise en œuvre du PASEM, la formation des acteurs, les appuis à la mise en œuvre des activités génératrices de revenus et le développement des infrastructures socioéconomiques de bases (Ec2, P2 : 6). Oui, oui, et de formations effectives sur les techniques modernes de production agricole, ainsi de suite (Ec2, P2 : 15). En réalité, notre priorité d'action, c'est la formation, la valorisation du capital humain. Pour moi, c'est la base pour pouvoir parler d'un programme de développement à vocation durable parce que c'est les hommes, c'est pas les machines, parce que ce sont les hommes qui, quand ils sont capacités, vont s'approprier et quand ils sont appropriés, ça va garantir la durabilité. Je mettrai un grand accent sur la formation et comme je vous ai dit, j'associe la formation à l'information et la sensibilisation. Ça, c'est ma priorité parce qu'il faut qu'en face, on ne soit pas des gens qui sont demandeurs, mais des gens qui sont, qui sont, qui participent de la mise en œuvre. C'est ça le développement durable (Ec2, P2 : 40). Cette, cette opération s'est menée avec un fort pendant d'activités de sensibilisation de la population, donc c'est à ce moment que je suis rentré en contact avec les populations riveraines du barrage (Ec3, P3 : 2). De renforcement des capacités, avec la formation des jeunes dans divers domaines, je me dis que ce sont des éléments qui sont prégnants, qui ont été prégnants par rapport à l'activité qui concoure à la gestion de l'environnement du social (Ec3, P3 : 42). Faites ça, faites ça, faites ça, même pour les pépinières d'abord! Pour nous parler, tout ça donc, les populations ne prenaient même pas ça que c'est grand-chose (En1, P7 : 12)! Hein, tous les gens du canton, enseigner les gens, faire des réunions, c'est le PASEM qui était en vue, en contact avec les populations dans plusieurs phases, c'était comme ça! (En1, P7 : 16). Oui, pour former les riverains à la pêche, à l'agriculture, de ce côté-là, je sais qu'a même qu'il y a eu (En3, P9 : 32). J'ai d'abord été formé par le PASEM, on a fait des

séminaires après, maintenant » (En3, P9 : 42). Ils disaient qu'ils nous apprenaient à faire de l'agriculture, quoi, comment est-ce qu'on garde les poulets (En4, P10 : 15) ».

Un accompagnement technique est mis en place au bénéfice des individus engagés dans les activités génératrices de revenus : « Le PASEM, les bananeraies, les poulets de chair, élevation, oui, donc le PASEM nous avait aidés, et ils ont mis FISCAGES pour, euh, l'accompagnement pour les agris (En6, P12 : 28). Oui, l'accompagnement (En6, P12 : 29). Et ils nous ont aussi appris comment on fait, euh, la pépinière (En6, P12 : 55) ».

Parallèlement, le déploiement des activités du PGES va donner lieu à des négociations informelles du management de projet avec les populations locales victimes des dérapages des chantiers du PACHM : « Bien évidemment, tout le monde ne pas être content à tous les coups. Il y a certains qui estiment qu'ils sont délaissés par les actions du PGES, mais ce genre d'actions se gère in situ, au moment des échanges. Donc, qu'on trouve d'une manière informelle une courbette de compensation pour calmer les populations (Ec5, P5 : 21). Et d'abord, et d'ailleurs, on a été toujours en communication avec les populations pour leur assurer de ce que l'État va régler sa dette, mais qu'elles ne bloquent pas les travaux par rapport à ce manquement-là (Ec5, P5 : 16). Parce que vous savez comment nos amis mandarins travaillent. Parfois, ils ne respectent pas tous vraiment les règles édictées, donc à chaque fois qu'il y avait une friction entre l'entreprise et les populations, on me faisait appel. Si c'était dans ma zone, j'intervenais directement. Dans le cas contraire, j'appelais mon équipe qui était dans la zone de la situation, qui faisait une descente, tenait une réunion de sensibilisation pour écouter un peu les uns et les autres et trouver un juste milieu pour les travaux reprennent et apaiser les tensions (Ec6, P6 : 37) ».

Un dispositif HSE est mis en place pour assurer la sécurité des populations locales dans le cadre du déploiement du PGES du barrage : « Il y a proprement même pour les travaux un suivi HSE, un programme d'Hygiène Santé, Sécurité Environnement (Ec5, P5 : 11). La phase qui consistait à préparer les populations aux éventuels changements issus du fait que leurs biens ayant été inventoriés, ils ont été indemnisés, et la suite pour deux villages, notamment NKOLSONG et puis le village d'ALOUM, ceux qui étaient censés être déplacés et qui directement, bénéficient de recasement. Donc la phase de leur sensibilisation qui consistait également à refaire avec eux, l'idée,

l'idée de leur installation, leur nouveau village et qu'ensemble, nous construisions justement la représentation de leur village, mais en respectant les standards que le consultant avait pour, pour mener cette opération (Ec3, P3 : 3) ».

Le suivi et recadrage des activités du PGES-PDR permet de respecter les contraintes opérationnelles du PDR : « Oui, ce qui a suivi après, en termes de suivi de la mise en œuvre du PGES et donc du PDR, alors ce qui a suivi, c'est qu'il y a eu plusieurs réunions de cadrage qui ont permis de prendre en compte les aspirations profondes des populations pour pouvoir les formaliser au moment de, de, de l'élaboration des termes de références de la mission. Il a fallu donc intégrer les aspirations profondes des populations quant à la mission (Ec4, P4 : 10) ».

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, le SMA modalité des approches opérationnelles du management de projet (AOM) pour les parties prenantes se décline en 11 activités :

- Les rencontres;
- Les rencontres informelles;
- La sensibilisation des communautés ciblées;
- Les consultations des populations locales;
- L'identification des préoccupations, problèmes, besoins et attentes;
- L'emphase portée à la formation des individus;
- La mise en place d'un accompagnement technique;
- Les négociations informelles du management de projet;
- Le dispositif HSE est mis en place;
- La démarche participative de préparation du recasement des déplacés;
- Le suivi et le recadrage des activités du PGES-PDR.

L'analyse des données mobilisées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN met en lumière une diversité de pratiques associées au SMA déployé par le management de projet en tant qu'AOM. HMA et SMA comme modalités d'expression des AOM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, la recherche appelle à cerner l'importance relative associée à chacune de ces dernières.

L'analyse de la mobilisation des différentes modalités des AOM sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité NYABIZAN (fréquence sous-unitaire), générées par le logiciel Atlas ti V 1.18, découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées présentées par le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Analyses des modalités des AOM à NYABIZAN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein des AOM	au	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Approches opérationnelles de management de projet	HMA	<i>Hard</i> management de projet	69/130		69/1041	1
	SMA	<i>Soft</i> management de projet	61/130		61/1041	2
AOM						

Source : Nos travaux

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'analyse des approches opérationnelles de management de projet (AOM), résumée au tableau 3 ci-dessus, met en évidence la prépondérance des approches HMA sur les SMA. Au terme de l'analyse des données collectées, le processus AOM présente une fréquence globale de 130 sur 1 041 des incidents critiques associés aux processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Parvenu au terme de l'analyse des données relatives aux approches opérationnelles de management de projet (AOM) mobilisées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

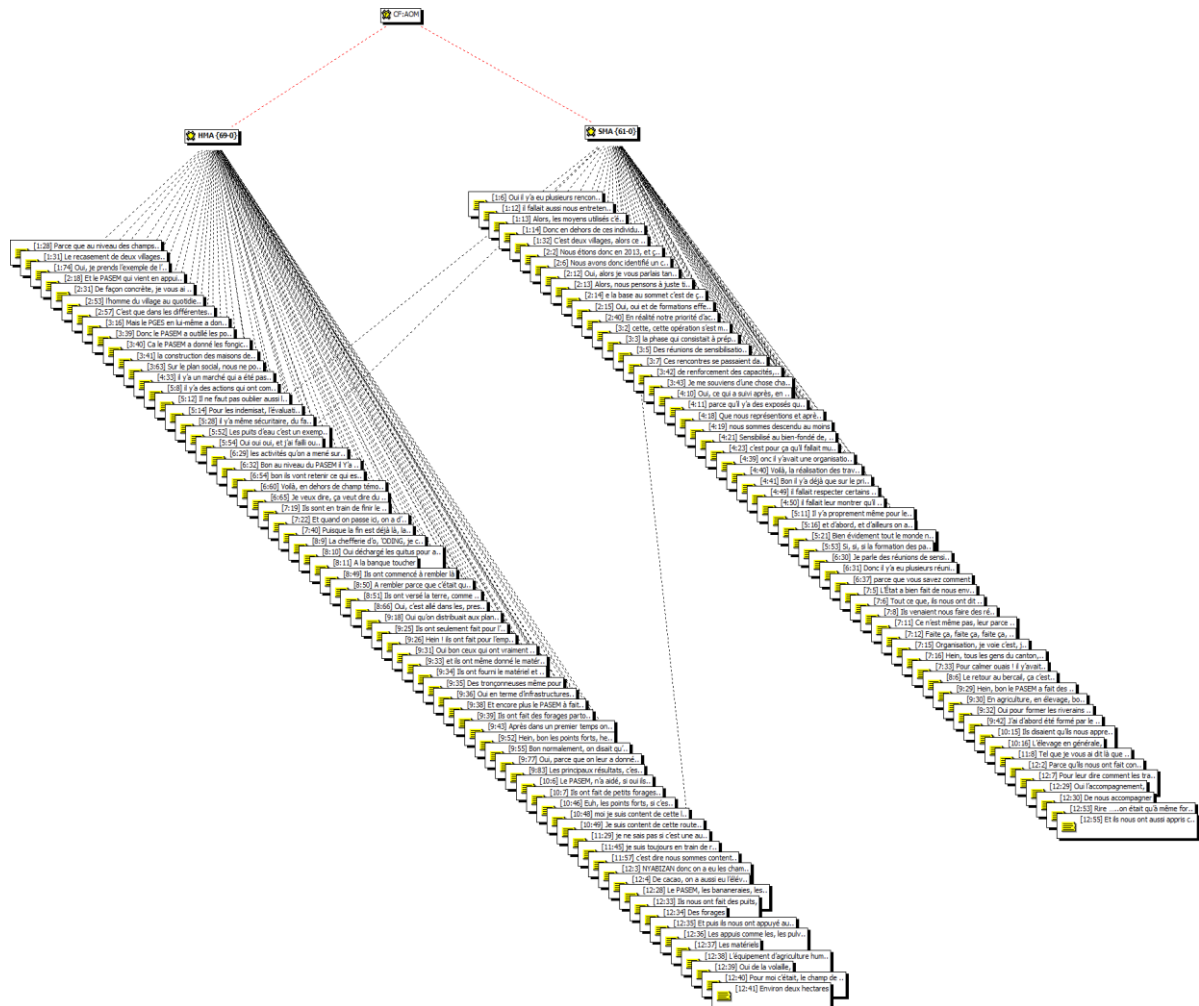
Le tableau 4 ci-après présente les résultats de la recherche dans cette localité, au regard des questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires, étant donné le cadre conceptuel de la recherche.

Tableau 4 : Modalités et activités des AOM à NYABIZAN

Processus/ mécanisme codes Quoi?	Codes	Modalités associées Quoi?	Dimensions associées à l'AOM par la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes Comment?
Approches opérationnelles de management de projet	HMA	<i>Hard</i> management de projet	Indemnisation des victimes des travaux du barrage
			Promotion des activités génératrices de revenus
			Formations aux compétences techniques liées aux AGR
			Distribution d'intrants pour activités agricoles et d'élevage
			Aménagement de points d'accès à de l'eau potable
			Réhabilitation et équipement du centre de santé
			Appui logistique à la lutte contre le braconnage
	AOM	<i>Soft</i> management de projet	Aménagement d'un site de recasement des populations déplacées
			Résultats concrets du PACHM (route, points d'eau)
			Rencontres
			Rencontres informelles
		SMA	Sensibilisation des communautés ciblées
			Consultations des populations locales
			Identification des préoccupations, problèmes, besoins et attentes
			Emphase portée à la formation des individus
			Accompagnement technique
			Négociations informelles du management de projet
			Dispositif HSE mis en place
			Démarche participative de préparation du recasement des déplacés
			Suivi et recadrage des activités du PGES-PDR.

Source : Nos travaux

Au terme de l'analyse des données collectées, la configuration du réseau des différentes modalités (sous-processus) des approches opérationnelles de management (AOM) par le management de projet, en figure 2 ci-après générée par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence les liens entre les modalités des AOM mobilisées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN à travers les activités communes déployées par les responsables de la CAPM et de l'équipe PASEM dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM.



Source : Nos travaux

Figure 2 : Réseau des modalités des AOM du management de projet à NYABIZAN

Les analyses de l'IMP et AOM se doivent dès lors d'être complétées par celles de trois autres processus, dont les caractéristiques du management de projet (CMP). Aussi, la recherche, dans la suite, s'attelle à cerner les modalités d'expression des CMP du management de projet appliqué à la gestion de la qualité dans la réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Quelles sont les caractéristiques du management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN ?

- Caractéristiques du management de projet (CMP) à NYABIZAN

Les données collectées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN relatives au management de projet déployé pour la réalisation des composantes du PACHM suggèrent une modalité caractéristique du management de projet (CMP) appliqué par les responsables de la CAPM/PASEM à la gestion de la qualité du projet, notamment, en référence au cadre conceptuel de la recherche, l'incomplétude et non-clarté (ICL).

- **Incomplétude et non-clarté (ICL) à NYABIZAN**

L'analyse des données relatives aux caractéristiques du management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN appliqué à la gestion de la qualité du projet par les responsables de la CAPM/PASEM suggère l'incomplétude et non-clarté (ICL), pour les parties prenantes, des activités du management de projet. Aussi, il importe pour la recherche d'identifier les manifestations associées à cette modalité dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Les parties prenantes expriment de réelles inquiétudes des populations non apaisées en rapport avec les impacts de la réalisation du PACHM dans leur vie au quotidien : « Les populations avaient des inquiétudes sur le niveau de la montée des eaux, les risques. Est-ce que les populations allaient être toutes déguerpies et surtout, au niveau du hameau de NKOLOSONG et ALOUM où le PGES nous a demandé de les réinstaller et de les relocaliser en dehors des indemnités qu'elles ont perçues (Ec1, P1 : 15). Est-ce que les champs devraient être tous ennoyés? Est-ce que, est-ce que, est-ce que? Donc, il fallait toujours qu'on amène, qu'on se prépare pour leur donner des réponses appropriées (Ec,1 P1 : 16). Il y'avait beaucoup d'inquiétudes (Ec1, P1 : 7) ».

Nombreuses sont les inquiétudes qui découlent des questionnements restés sans réponse des populations locales : « Les autres collègues qui sont sur le terrain ramènent parfois des questionnements, ramènent des correspondances d'une chefferie qui pose des questions. Ils ramenèrent parfois, oui des lettres, hein, parfois par téléphone (Ec3, P3 : 9). Il y avait, ça créait une espèce de psychose. Les populations avaient un peu peur et essayaient de savoir à quelle sauce on sera mangé, qu'est-ce qu'on va devenir... donc c'était nécessaire que... (Ec4, P4 : 12) ».

Ces inquiétudes sont entre autres alimentées par le statut flou du PASEM et les rôles des différents intervenants déployés sur le terrain, notamment les responsabilités des uns et des autres : « Tout à

fait parce que les acteurs qui interviennent de façon périphérique ou interne, leurs rôles ne sont pas clarifiés et ça crée un peu un, ça alourdit un peu la machine (Ec2, P2 : 37). Actuellement, on est donc empêtré dans des problèmes. Le projet va bientôt finir. Quelle sera sa vocation? Est-ce qu'il va être transformé en société? Est-ce que, est-ce que dans tous ces trucs-là, le PASEM, dans son fonctionnement, qui est son enfant (Ec2, P2 : 55)? ».

Le flou et la confusion soulignés en raison d'une information insuffisante des communautés locales ciblées par les activités des composantes socioéconomiques du PACHM induisent, chez ces dernières, des négligences : « Oui, bon, les impacts positifs, ce qui fait que certains ont négligé parce que beaucoup n'ont pas pris ça comme si c'était quelque chose. Oui, bon, par exemple, il fallait faire le décompte des cultures. Bon, beaucoup ont négligé et finalement, maintenant, quand il fallait maintenant venir payer les populations, ceux-ci avaient de l'argent. Ce qui ont vraiment pris ça au sérieux, ils ont fait les décomptes, bon, et les autres qui ont négligé se sont vus lésés alors qu'ils avaient des choses qu'on devait compter (En3, P9 : 3-4). Justement, c'est devenu comme si les populations n'étaient pas au courant de ce qui devait se passer. Voilà donc beaucoup, la majorité de la population était surprise (En3, P9 : 9) ».

Les fausses promesses et la diffusion d'informations jugées erronées aux populations locales sont reprochées au management de projet : « Bon, ce que nous avons eu après, pendant que, euh, on est venu nous faire la réunion pour nous présenter le PASEM, donc le PASEM devait accompagner euh, la communauté riveraine impactée avant le barrage, pendant le barrage et après le barrage. (En3, P9 : 10). Oui, ils n'ont pas été bien renseignés (En3, P9 : 60)! Oui, ça c'est une vérité, les populations n'ont pas été bien renseignées (En3, P9 : 61) ».

La communication du management de projet sur le paiement des indemnités est fortement décriée par les populations locales : « On vous dit qu'on va vous payer trois phases, qu'il y aura trois phases de paiement, maintenant là où nous sommes, là on n'est que sur une phase, on ne sait pas, les dernières phases, les dernières phases qui restent là, si c'est au ciel, je ne sais pas où (En5, P11 : 10)! Et voilà pourquoi il y a beaucoup de gens qui sont moqués parce que beaucoup de gens, quand on vous dit ça, on va vous payer trois fois, n'est-ce pas peut-être la première fois, vous pouvez dilapider l'argent n'importe comment? Sachant qu'il y'a encore deux, deux (En5, P11 : 11) ».

Confrontées au déficit d'informations fiables, les populations locales ciblées par les composantes socioéconomiques du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN expriment une absence de visibilité et de lisibilité sur les indemnités attendues (PGES ligne électrique et route asphaltée). Des préoccupations pas toujours clarifiées : « Bon, nous on est là, on attend toujours parce qu'il fut même un temps, parce qu'au niveau de ma famille, le petit truc qu'on m'a donné, ils savaient qu'il y a encore un reste. On ne sait pas parce que tout récemment, on a suivi au niveau de la télé, en train de dire que d'ici oui, oui mars, on va vraiment venir, euh, ou c'est des jeux, je ne sais pas les jeux de notre pays parce que ça, c'est, on a vu ça dans la télé (En5, P11 : 48). Nous, on n'a pas de force hein, parce que nous, on sait que nous, on est subissant, on est les gens qui subissent parce qu'il fallait voir quand il est question de, ce sont les militaires, les policiers d'AMBAM qui venaient en intervention hein, pour de simples revendications hein, un jeu de hoojaa. Je ne suis pas sûr que vraiment, ce pays est à ce niveau, donc je ne sais pas (En5, P11 : 49)! ».

Pour les populations de NYABIZAN, l'incompréhension et les maladroites du management de projet sur les différents champs d'intervention du PASEM sont évidentes : « Mais l'environnement que j'ai donc vécu où les populations, dans leur incompréhension, sont toujours braquées sur le fait que non, il y a de l'argent dans cette histoire. Si ça ne s'implémente pas, c'est qu'il y a quelque chose qui n'est pas très, très clair. Ces populations font parfois beaucoup de correspondances, pour ne pas dire des plaintes, qui vont parfois à de très hauts lieux, qui engendrent parfois des enquêtes, qui engendrent parfois des contrôles (Ec2, P2 : 60). Ils s'attendaient à ce que le PASEM étende son activité sur la ligne, or. (Ec6, P6 : 43). S'attendaient aussi à ce que ces réalisations suivent dans leurs localités, or il fallait qu'ils comprennent que le PASEM a été délimité dans ses activités dans les deux arrondissements de MA'AN et de CAMPO, donc ne sortait pas de là. C'était plutôt au PGES de la ligne de prendre en charge les activités concernées pour l'atténuation des impacts négatifs du projet sur les populations riveraines. Parce que beaucoup nous posaient cette question-là. Pourquoi est-ce que il n'y a pas le PASEM chez nous? Pourquoi le PASEM s'arrête là-bas (Ec6, P6 : 44)? ».

Les incompréhensions exprimées se traduisent par des attentes démesurées des bénéficiaires du PASEM en rapport avec le soutien proposé par ce programme, autant que son périmètre d'intervention, d'où les regrets exprimés et déceptions de certains : « Donc, les regrets, oui, c'est à

ce niveau. Les gars... les gens ont beaucoup misé sur le PASEM, où on a vu l'exemple quelqu'un qui fait un champ industriel de 40 hectares et il veut que ce soit le PASEM qui lui donne toute la semence (Ec1, P1 : 25). Donc voilà un petit regret, parce que les gens croyaient que l'État allait leur donner tout. On a dit non, l'État vous donne le minimum et maintenant, c'est à vous-mêmes de continuer (Ec1, P1 : 27). Oui, oui, oui, les attentes ont été au-delà, mais Dieu merci, on les a ramenés sur terre (Ec1, P1 : 29) ».

Les populations de NYABIZAN expriment les sentiments de duperie, trahison et abandon pour traduire l'incomplétude et la non-clarté du management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN : « Mais qui auraient pu déboucher sur une incompréhension. Figurez-vous qu'au cours d'une réunion au village NSEBITING, le village s'appelle NSEBITENG, les populations estiment que moi, individu Ec3 originaire du coin, je me suis mis avec des gens pour venir les tromper, que moi, fils du coin, comment je peux les trahir auprès de l'administration qui vient pour les tromper? (Ec3, P3 : 25). Mais la réticence, la réticence venait de ce qu'elles voyaient, ce qu'elles étaient sur le point d'abandonner. Comme on le disait tantôt, il n'y aurait plus de repères, plus d'espaces cultivables et puis de l'autre côté, on avait l'impression que c'est l'incertitude, l'inconnu. On ne sait pas comment ça va se passer. C'est cette peur vers l'inconnu là, qui a caractérisé les gens (Ec4, P4 : 22. Et on suppose que, peut-être, ça ne viendra même pas. Mais puisque l'État pas l'habitude de tromper, on verra quelqu'un qui aura pitié de nous pour avoir l'électricité, si je peux, citer maintenant » (En1, P7 : 50). Maintenant, aujourd'hui, on est en 2021, on n'a même aucun écho. On a déjà fini les maisons, on n'a pas fini, on ne sait pas, on ne nous met pas au courant. C'est seulement quand on part voir, on voit les maisons qu'on construit (En2-1, P8 : 21) ».

De l'analyse des données associées à l'incomplétude et la non-clarté (ICL) comme unique modalité caractéristique du management de projet (CMP) déployé par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN pour l'implémentation des programmes socioéconomiques. Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'ICL se manifeste à travers huit aspects :

- Les inquiétudes non apaisées des populations;

- Le statut flou du PASEM et des rôles des différents intervenants;
- L'information insuffisante des communautés locales ciblées;
- La diffusion d'informations jugées erronées par les destinataires;
- L'absence de visibilité et lisibilité;
- L'incompréhension et la méprise sur le champ et les interventions du PASEM;
- Les attentes démesurées des bénéficiaires du PASEM;
- Les sentiments de duperie, trahison et abandon.

L'analyse des données des caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN met en évidence l'incomplétude et la non-clarté (ICL) comme unique caractéristique du management de projet (CMP). L'analyse des différentes modalités des caractéristiques du management de projet (CMP) des responsables de la CAPM/PASEM sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité NYABIZAN (fréquence sous-unitaire), générées par le logiciel Atlas ti V 1.18, révèle l'importance relative de l'unique modalité identifiée, l'incomplétude et la non-clarté (ICL), présentée par le tableau 5 ci-après.

Tableau 5 : Analyse des modalités des CMP à NYABIZAN

Processus et code	Code	Modalités associées	Fréquence au sein des AOM	Fréquence sous-unitaire	Ordre d'importance modalité
Caractéristiques du management de projet CMP	ICL	Incomplétude et non-clarté	36/36	36/1041	1

Source : Nos travaux

L'analyse des données collectées révèle, pour le processus CMP, une fréquence globale de 36 sur 1 041 des incidents critiques associés à l'ensemble des processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. À la suite du tableau précédent, le tableau 6 ci-après présente, au terme de l'analyse des données relatives aux caractéristiques du management de projet (CMP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, pour ce processus et son unique modalité, les

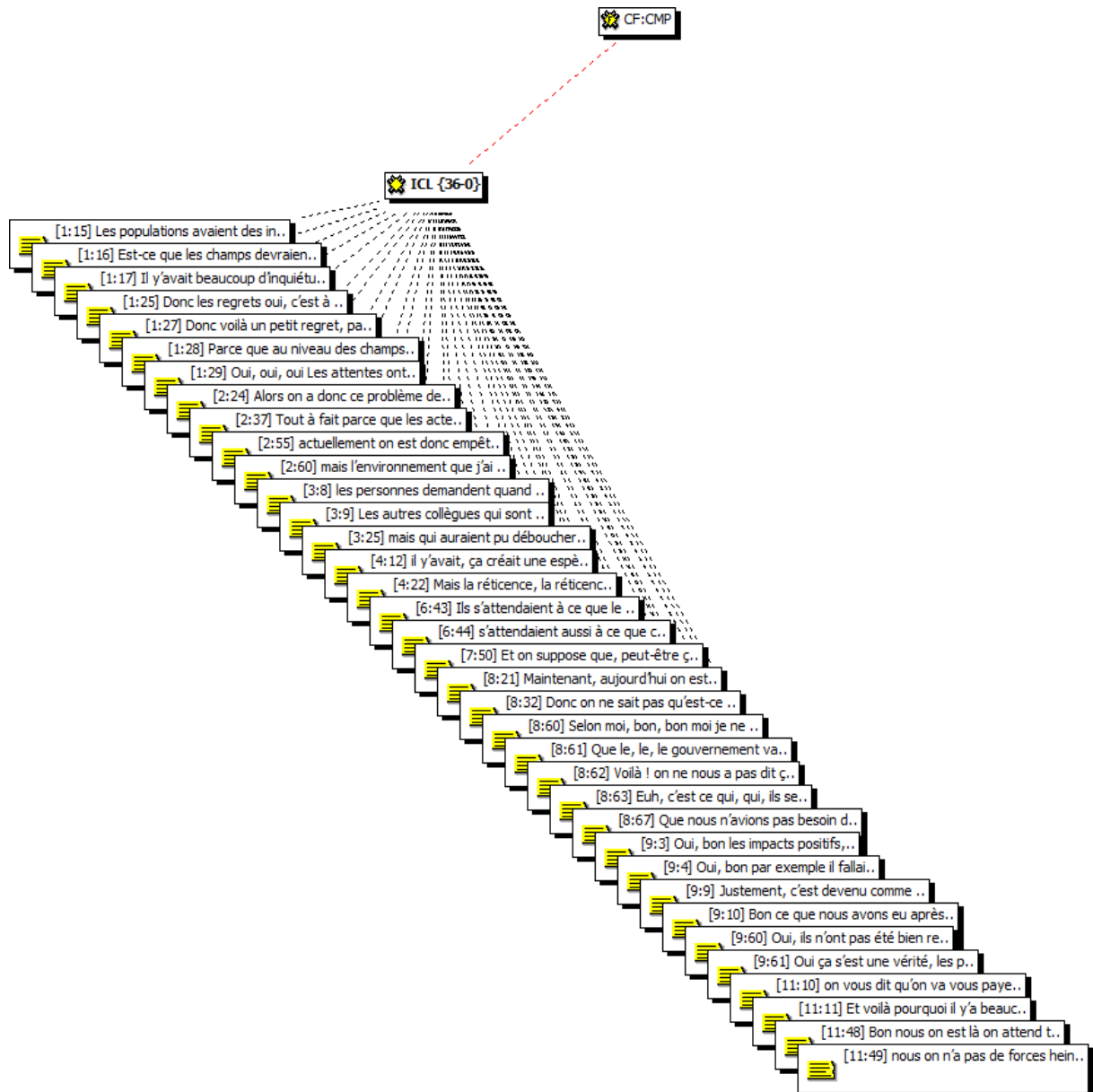
activités caractéristiques des pratiques du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEM comme résultats de la recherche au regard des questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires.

Tableau 6 : Modalités et activités des CMP à NYABIZAN

Processus et code	Codes modalités	Modalités processus	Dimensions associées aux CMP pour la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi?	Comment?
Caractéristiques du management de projet	ICL	Incomplétude et non-clarté	Inquiétudes non apaisées des populations
			Statut flou du PASEM et des rôles des différents intervenants
			Information insuffisante des communautés locales ciblées
			Diffusion d'informations jugées erronées par les destinataires
			Absence de visibilité et lisibilité
			Incompréhension et la méprise sur le champ et les interventions du PASEM
			Attentes démesurées des bénéficiaires du PASEM
CMP			Sentiments de duperie, trahison et abandon

Source : Nos travaux

La configuration du réseau de l'unique modalité (sous-processus) caractéristique du management (CMP) en figure 3 ci-après, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, produite par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence les résultats de la recherche au tableau 6 précédent.



Source : Nos travaux

Figure 3 : Réseau des modalités des CMP à NYABIZAN

L'analyse des processus de gestion de la qualité du projet appliquée à la réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, considérant le cadre conceptuel de la recherche, requiert de rendre compte, outre l'identification des modalités des processus d'implication des parties au management de projet (IMP), approches opérationnelles de management de projet (AOM) et

caractéristiques du management de projet (CMP), de la qualité des processus de management (QPM), notamment l'identification des modalités et des activités associées. Comment s'appréhende la qualité des processus du management de projet déployés dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN dans la réalisation du PACHM ?

- **Qualité des processus de management de projet (QPM) à NYABIZAN**

La réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, notamment ses différentes composantes, a requis le déploiement de nombreux processus dont il convient de rendre compte de la qualité. L'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN appliquée à la gestion de la qualité du projet requiert, à la lumière du cadre conceptuel de la recherche, de rendre compte de la qualité des processus de management de projet (QPM) mobilisés à NYABIZAN par le management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM. Les données associées à la QPM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent quatre modalités à partir desquelles s'appréhende cette dernière, respectivement la qualité de l'organisation (QOR), la qualité des processus (QPR), la non-qualité de l'organisation (NQO) et la non-qualité des processus (NQP). Comment se traduit chacune de ces modalités de la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN ?

o **La qualité de l'organisation (QOR) à NYABIZAN**

Les données associées à la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, pour le management de projet appliqué à la gestion de la qualité du projet pour la réalisation des composantes du PACHM, suggèrent la qualité de l'organisation (QOR) comme modalité. Aussi, la QOR du management de projet déployé dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN est manifeste à travers le nombre de programmes socioéconomiques déployés, notamment les différents PGES : « Alors, les populations, peut-être il faut bien préciser qu'il y avait deux, il y a deux, il y avait... parce qu'il y a un troisième, il y avait deux PGES. Le premier PGES, c'était au niveau du barrage, parce qu'il y a un certificat de conformité environnemental au niveau du barrage. Le deuxième PGES, c'était au niveau de la route d'accès sur environ 100 km et

le troisième PGES, c'était sur la ligne d'évacuation d'énergie et les ouvrages associés » (Ec1, P1 : 7).

Du point de vue opérationnel, on note la mise en place d'un bureau local d'information par le management de projet afin de collecter en permanence les préoccupations des populations locales : « Au prolongement de ce bureau qu'on peut appeler bureau d'information, il est arrivé qu'un bureau formel soit installé, des collègues qui ont été déplacés pour travailler à NYABIZAN, sur place (Ec3, P3 : 13). Le PASEM a quatre composantes, mais celles qui sont les plus, les plus intéressantes pour les populations riveraines, c'est le renforcement des capacités et puis l'appui aux initiatives pour l'amélioration des revenus qui devraient conduire à ce qu'on appelle, dans ces termes, la création des activités génératrices de revenus (Ec3, P3 : 38) ».

À NYABIZAN, le déploiement du PASEM est consécutif à une planification structurée des interventions du PASEM : « Oui, chaque année donc, en fait lorsque nous définissons le PTA, ce que j'ai appelé le plan de travail annuel, les acteurs avec lesquels nous travaillons, le prestataire qui vient avec un plan de travail que nous devons valider, nous avons comme acteurs de terrain, certain que vous allez rencontrer nos opérationnels, parce que dans le cadre du PASEM, nous avons mis en place un comité de suivi local qui est constitué des autorités administratives, le sous-préfet, pour ne pas le nommer, en est le président, les administrations techniques sectorielles telles que l'agriculture, l'élevage et dans une certaine mesure, la jeunesse » (Ec2, P2 : 32). Donc, leurs délégués d'arrondissements sont membres. Maintenant, nous avons mis en place des points focaux relais et des agents de relais villageois. C'est-à-dire les points focaux sont eux, les chefs, et dans certains villages, il y a les AR, ce qu'on appelle les ARV, les agents de relais de village. Ce sont ces acteurs qui travaillent au quotidien avec les populations, on va dire au quasi quotidien (Ec2, P2 : 33). Non, mon, moi en tant que point focal, mon rôle était que dès que le PASEM lance les activités là pour, pour bénéficier, dont nous on était en relais avec les populations pour dire que le PASEM demande maintenant de faire ceci, si c'est la création des champs (En6, P12 : 8). Nous, on voyait que ce sont les points focaux. Pour nous faire même quelque chose, il passait par le point focal. Dès qu'il voit le point focal, le point focal me voit aussi en tant qu'agent relais (En6, P12 : 14) ».

Le management de projet à NYABIZAN s'est assuré de la communication avec les communautés ciblées à travers diverses stratégies. « Alors, les moyens utilisés c'était quoi, c'était des réunions qui étaient de fois mensuelles, périodiques en fonction de ce qu'on voulait. Nous leur donnons les dépliants du projet, les premières études sommaires, on les faisait copies, alors vous savez qu'au début, nous avons un journal ici, *Échos de MEMVE'ELE*. On leur distribuait. C'est à partir de tous ces moyens qu'on gardait les liens avec eux et sans oublier que la cellule d'appui qui est un peu notre conseil d'administration, les populations avaient deux représentants, un représentant pour l'arrondissement de MA'AN et un représentant pour l'arrondissement de Campo. Donc ces représentants étaient également les relais pour maintenir et avoir toujours l'information de la base (Ec1, P1 : 13) ».

La représentativité des diverses entités sociales à NYABIZAN est effective dans le management de projet grâce à la mobilisation de nombreuses entités sociales : « Associations de jeunesses, église, représentants des populations, les planteurs, notables et puis on avait aussi les personnes qui exploitaient déjà la zone au niveau de, qui faisaient de l'exploitation forestière de la zone et qui avaient aussi un certain nombre de (Ec4, P4 : 16) . Que nous représentions et après ces exposés-là, il y avait, la tribune était ouverte pour les questions-réponses et après, il y avait un relevé de recommandations qui était dressé, qui prenait en compte les différentes sollicitations, les différentes observations qui étaient effectuées. Mais il faut dire que ces recommandations-là n'étaient pas toutes prises. Il y en avait qu'a même qui étaient sélectionnées. Il fallait bien qu'on fasse la part de choses entre les actions de développement qui étaient déjà engagées dans la zone et celles que le projet proposait pour atténuer les effets négatifs de la réalisation du barrage (Ec4, P4 : 18). L'État a bien fait de nous envoyer les responsables pour nous diriger et nous dire ce qui va se passer. En ce temps-là, nous étions toujours prêts à faire, à rencontrer les réunions. Soit on nous appelle à MA'AN, soit ils viennent sur place nous faire des réunions sur place, dans les chefferies (En1, P7 : 5). Accompagnés, toujours, des autorités administratives (En1, P7 : 9)! ».

Une approche formelle est privilégiée, notamment l'organisation de rencontres formelles en présence des autorités administratives locales pour la sensibilisation des communautés ciblées : « C'était des rencontres formelles, puisque la commission est une commission départementale, donc qui était

chapeauté par le préfet de la Vallée du NTEM et par conséquent, le sous-préfet territorialement compétent était également membre de la commission (Ec3, P3 : 4). Alors, pour des, les rencontres formelles, le sous-préfet saisissait le chef de village et le chef de village dans les différentes chefferies concernées parce que le périmètre du barrage, c'est 6 700 hectares et dans les 6 700 hectares, il y a environ 19 villages et en linéaire, les 19 villages sont établis sur à peu près 14 km (Ec3, P3 : 6). Oui, là c'était vraiment formel puisqu'on devait venir avec le personnel du cadastre de MINADER. Il fallait leur trouver les logements. Il fallait aussi expliquer aux populations, la, l'objet de leur présence dans leurs villages (Ec6, P6 : 3) ».

Prenant en compte la culture et les traditions des populations locales, les chefferies servent de cadre privilégié d'organisation des consultations participatives, suivant différentes modalités auprès des différentes communautés ciblées : « Nous organisons des réunions d'information dans les différentes chefferies après qu'il y avait parfois des fréquences de trimestrielle. Le directeur du projet et ses collaborateurs allaient s'entretenir avec les populations sur place (Ec3, P3 : 47). Afin que les populations puissent se sentir impliquées dans le, la mise en œuvre de ce processus, on a voulu implémenter le mécanisme de *bottom up* afin que les décisions qui sont prises (Ec4, P4 : 6). Nous sommes descendus au moins deux fois. Moi personnellement, mais je crois qu'il y a eu trois descentes, deux pour les consultations et une pour les audiences. Les audiences consistaient à rendre public tout ce qui avait déjà été capitalisé au moment des consultations et voir si c'est retenu définitivement. Donc les audiences constituaient la phase de, la phase finale (Ec4, P4 : 19) ».

Il s'agissait d'une stratégie de communication de proximité visant à se rapprocher des communautés : « Alors je voudrai commencer par dire qu'au moment d'organiser ces descentes-là, il a été question de solliciter les gens par grands groupes. Déjà, on a essayé de savoir s'il y avait des organismes d'appui locaux dans le coin et puis il y avait, il fallait trouver aussi des personnes-ressources qui pouvaient parler au nom de. Il y avait les associations jeunesse, il y avait l'église qui était représentée et puis évidemment, la chefferie traditionnelle qui est constituée d'un certain nombre de notables qui avaient, qui pouvaient apporter, présenter à la mission (Ec4, P4 : 14) ».

Les consultations serviront de cadre d'échanges et de discussions du management de projet avec les populations locales : « Effectivement, chacune des études d'impact, vous avez les PV de toutes

les consultations publiques qui ont pu avoir lieu concernant les trois études d'impact que j'ai situées tout à l'heure (Ec5, P5 : 7). Avec les populations quoi, constamment ils venaient poser les questions sur le déroulement des travaux. Ils venaient chercher du travail, ils venaient poser les questions sur le projet. Il fallait à tout prix qu'on ait un point focal qui puisse renseigner la population sur tout ce qui se passait au tour du projet dans le village (Ec6, P6 : 7). Ces rencontres se passaient dans les chefferies, donc le chef convoque les villageois, on leur échange avec eux sur des thèmes précis de sensibilisation par rapport à l'activité qui devait être menée pour qu'elles se rendent disponibles déjà pour faire inventorier toutes leurs mises en valeur, comme en appelle, les mises en valeur, les cultures et les habitations et ouvrages connexes, les cultures parfois qui étaient à plusieurs kilomètres (Ec3, P3 : 7). Les échanges avec les communautés locales dans le cadre du management de projet établissent, à NYABIZAN, un véritable dialogue social aux contours à la fois formels et informels, animé par les responsables de la CAPM/PASEM : Bon, au fur et mesure, il s'est installé ce qu'on pourrait appeler, eux, eux, le dialogue social. Ce dialogue social formait, formel ou informel, mais un dialogue qui existe qu'a même. Nous avons installé, au niveau de notre base vie à NYABIZAN, nous avons installé pratiquement un bureau qui avait entre autres rôles également de recueillir les requêtes et réclamations des populations qui écrivent ou qui s'expriment d'une manière ou d'une autre (Ec3, P3 : 12). Bon, il y avait une équipe qui venait, sauf ils sont venus. Je crois, on a tenu des réunions sur la véranda ci quand il fallait donc déterminer le site. Bon ils sont venus de où, trois ou quatre fois comme ça là et une fois aussi, on a traversé à, le village qui est de l'autre côté après le NTEM là, à, à ALLOUNG là, parce que c'est les deux villages qui devraient être déplacés (En2-1, P8 : 26). Qu'ils ont reçu, ouais! Bon, surtout au moment où ce n'est plus le directeur du projet qui s'en occupait, ouais, il y avait déjà quelqu'un d'autre qui dirigeait déjà le PASEM (En3, P9 : 16) ».

La dynamique de dialogue social adoptée par le management de projet des responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN est alimentée par la planification des activités du management de projet : « On annonce l'étude à faire, quels sont les objectifs, et c'est partant d'une missive du sous-préfet qu'on va vers les villages. On les convoque. Il y a d'abord une rencontre avec les chefs avant la consultation publique, où on discute, on échange aussi avec les chefs, on leur présente aussi les objectifs, on parle du projet et puis au terme de cela, on se fixe une

date pour la consultation publique avec toutes les populations (Ec5, P5 : 5). Le même exercice est encore fait avec la population où on leur parle du projet, on leur donne d'une manière générale, hein, les bienfaits du projet et les problèmes aussi que va apporter ce projet. On leur demande leur avis, on leur demande leurs doléances quant à ce projet, quelles sont leurs inquiétudes. Et c'est le fruit de ces échanges qui sont consignés dans un PV (Ec5, P5 : 6) ».

Au terme de l'analyse des données collectées, onze (11) activités déployées par le management de projet, rendent compte de la qualité de l'organisation (QOR) comme modalité de la qualité des processus de management (QPM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN :

- Le nombre de programmes socioéconomiques ;
- La mise en place d'un bureau local d'information ;
- La planification structurée des interventions du PASEM ;
- La désignation des agents relais;
- La communication avec les communautés ciblées;
- La représentativité des diverses entités sociales;
- Les stratégies variées de sensibilisation;
- L'organisation de rencontres formelles en présence des autorités administratives locales;
- Les consultations participatives suivant différentes modalités;
- Le dialogue social aux contours à la fois formels et informels;
- La planification des activités.

La qualité de l'organisation (QOR) seule ne suffit pas à rendre compte la qualité des processus de management (QPM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Elle est associée à d'autres modalités, dont la qualité des processus (QPR) qu'il convient alors d'analyser.

- **Qualité des processus (QPR) à NYABIZAN**

En tant que modalité de la qualité des processus de management de projet (QPM), la qualité des processus (QPR) s'appréhende à travers les activités du management de projet des

responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, qui concourent à la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM.

Au rang de ces activités, il convient de relever les stratégies de communication avec les communautés ciblées, déployées par le management de projet : « Alors, les moyens utilisés c'était quoi ? C'était des réunions qui étaient de fois mensuelles, périodiques, en fonction de ce qu'on voulait. Nous leur donnons les dépliants du projet, les premières études sommaires, on les faisait copies. Alors vous savez qu'au début, nous avons un journal ici, *Échos de MEMVE'ELE*. On leur distribuait. C'est à partir de tous ces moyens qu'on gardait les liens avec eux et sans oublier que la Cellule d'appui, qui est un peu notre conseil d'administration, les populations avaient deux représentants, un représentant pour l'arrondissement de MA'AN et un représentant pour l'arrondissement de Campo, donc ces représentants étaient également les relais pour maintenir et avoir toujours l'information de la base (Ec1, P1 : 13). Mon expérience, c'est écouter ces populations. Les populations n'aiment pas quand on leur impose un programme. Faut toujours les écouter (Ec1, P1 : 70) ».

Les actions de communication de proximité se sont révélées très appréciées des populations locales, autant que l'indemnisation des victimes des travaux du barrage supervisée par le management de projet : « La boucle du NTEM 1 et nous ici, on a indemnisé les gens qu'on a avertis que vous ne serez plus ici! Donc, on les a indemnisés, mais on n'a pas encore touché ici là au niveau du Canton (En1, P7 20)! On a indemnisé là-bas (En1, P7 : 21)! ».

Les différentes activités déployées par le management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN se sont révélées en phase avec les attentes des populations locales parties prenantes, traduisant de ce fait la qualité des processus (QPR). Cette dernière au terme de l'analyse des données, se résume, pour les parties prenantes considérées, en deux activités :

- La communication avec les communautés ciblées;
- L'indemnisation des victimes des travaux du barrage.

Outre la qualité de l'organisation (QOR) et la qualité des processus (QPR) comme modalités de la qualité des processus de management (QPM), les données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent, comme autre modalité, la non-qualité des processus (NQP) dont il convient d'identifier les manifestations.

- **Non-qualité des processus (NQP) à NYABIZAN**

Les données associées à la qualité des processus de management de projet (QPM) en tant que processus de la gestion de la qualité du projet pour la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent comme modalité la non-qualité des processus (NQP). Cette dernière se traduit par les pratiques du management de projet décriées par les parties prenantes. En amont de la non-qualité des processus dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, il y a le financement insuffisant des activités du PASEM et les retards dans le déblocage des fonds issus du budget d'investissement public (BIP) de l'État : « Il y a ce qu'on appelle régulièrement le nerf de la guerre, parce que rien ne sert de tout ça. Aujourd'hui, nous, pratiquement en phase de ralentissement de nos activités, simplement parce que nous n'avons pas d'argent pour mener tous les projets que nous avons identifiés ou bien qui ont été identifiés dans le rapport de la situation de référence dont on a parlé (Ec2, P2 : 28). Non seulement ces moyens-là, mais il faudrait aussi que ces enveloppes soient mises à disposition à temps parce que ces retards-là ont un impact non seulement sur la réalisation des travaux, mais ont un impact sur le quotidien même des bénéficiaires de ces populations qui sont affectées par le projet même et donc, qui sont bénéficiaires et ça devient un regard de suspicion (Ec4, P4 : 53). Pour les communautés ciblées, on aurait pu faire mieux. C'est vrai que les moyens nous ont un peu manqué, mais on aurait pu faire mieux si on avait eu des disponibilités budgétaires. Ce qu'on a fait est bien, mais on aurait pu faire mieux pour ce type de projet (Ec5, P5 : 47) ».

Ce constat révèle le non-respect par le gouvernement de ses engagements financiers dans le cadre du financement des programmes socioéconomiques associés au PACHM, respectivement les PGES et le PASEM : « Mais en réalité, on est face de populations qui sont demandeuses, qui sont exigeantes et qui sont même suspicieuses parce que je vous parle du chiffre de 17 milliards qui a été

évoqué dans l'étude. Ça leur a été balancé comme ça et elles analysent ça comme quelque chose qui a été gardé quelque part et ça créé jusqu'ici une ambiance malsaine (Ec2, P2 : 51) ».

On note le contraste avec le financement des composantes techniques entièrement mis à disposition par la partie chinoise, dont son représentant EXIM BANK CHINA, qui aura permis de mener à bien la production des livrables techniques, dont le barrage et la centrale hydroélectriques : « Parce que l'expérience montre aujourd'hui que, techniquement, le barrage de MEMVE'ELE, il est prêt. Si on n'avait pas eu du retard dans la négociation de la deuxième convention de prêt et le retard au niveau de la contractualisation de l'entreprise qui devait réaliser les ouvrages d'évacuation d'énergie, on serait prêt à 100 %. Sauf que les aspects qui relèvent des programmes d'accompagnement socioéconomiques et autres constructions de la citée du maître d'ouvrage, ces composantes-là sont en retrait et on se rend compte, toute analyse faite, que contrairement aux autres composantes, barrages central, financé par EXIM BANK CHINA, ces composantes qui sont en retard, dont je viens de parler, sont financées par le BIP (Ec4, P4 : 64) ».

L'indisponibilité à temps du financement explique des retards et autres manquements : « Voilà, vous voyez la relation. Vous pouvez comprendre maintenant pourquoi on est en retard, parce qu'il y a un certain nombre de pesanteurs, il y a un certain nombre d'aléas dans le déblocage de ces fonds qui doivent servir pour la réalisation de ces, de ces composantes (Ec4, P4 : 65). Maintenant, dans la matérialisation de cette vision-là, il y a un certain nombre de choses à revoir (Ec4, P4 : 80). Le PASEM a eu des problèmes parce que c'est un organisme de l'État et pour sortir de l'argent, c'est très difficile. Bon, quand le PASEM a déjà besoin de l'argent, qu'ils sont déjà passés sur le terrain, bon, qu'on va faire ceci, on va faire cela! (En3, P9 : 12) ».

En rapport avec le déploiement opérationnel du PACHM, dont ses composantes socioéconomiques, à NYABIZAN, il convient de souligner en premier le non-respect des recommandations de l'étude d'impact environnemental formulé par le consultant : « Et même les recommandations du consultant qui a mené l'étude d'impact environnemental et social, le consultant a bien recommandé que le volet de la gestion sociale commence avant la construction du barrage, mais par des aspects qui regardent l'administration et la disponibilité des ressources, le PASEM a connu un retard sur le déboutement, le commencement de ces activités (Ec3, P3 : 50). 2020, oui, ces populations qui vivent dans un, une

situation que je peux dire précaire, précaire pour deux ou trois raisons, la première c'est que, elles ont reçu l'argent de leur indemnisation sachant qu'elles iraient aussitôt aménager quelques par. Aujourd'hui cet argent est fini, donc ces populations attendent d'être relocalisées (Ec3, P3 : 54) ».

Sur le terrain, on note les limites de sensibilisation des communautés ciblées en raison de l'approche privilégiée : « Parce que quand on finit de faire la réunion à MA'AN, ceux qui vont rapporter au village ce qu'on a dit, forcément, il y avait déjà de la désinformation, il y avait l'information qui n'était plus (Ec6, P6 : 20). Le fait qu'on ait fait des réunions en amont, ils avaient l'impression qu'ils subissaient le projet (Ec6, P6 : 22) ».

Le management de projet procède par le paiement, en espèces ou par compte, des indemnisations des travaux du barrage. Les victimes se retrouvent du jour au lendemain en possession de fortes sommes d'argent : « Mais remettre de l'argent, 15 millions, à un individu qui n'a jamais eu 100 millions, 100 000 c'était du venez voir (Ec1, P1 : 53). Oui, on a déstabilisé, même les familles ont été déstabilisées. On a vu des hommes. Vous savez que l'homme, dès qu'il a l'argent, il pense à se marier encore. Les hommes voulaient prendre de nouvelles femmes. Des femmes, on appelle souvent ça de la saison » (Ec1, P1 : 54). Non, ce n'était pas la meilleure façon de faire (En3, P9 : 65)! Mais le fait de donner l'argent comme ça, c'est ça qui vraiment tout gâté (En3, P9 : 70)! ».

Sans être préparée à recevoir des montants importants, l'indemnisation des victimes du barrage va créer plus de problèmes qu'elle ne va en résoudre chez les bénéficiaires : « Les conséquences, c'est que quelqu'un qui a eu 34 millions n'a même pas là où dormir! Voilà, et tu as toute une grande famille avec toi! Ça va donner quoi? Dès que quelqu'un a pris son chèque, il est allé à EBOLOWA. Il dort là-bas, il fait la vie là-bas, il revient seulement quand l'argent est fini! Vous voyez (En3, P9 : 71)? Beaucoup de cas, il y a eu beaucoup de cas. C'est pour cela que NYABIZAN reste même encore comme cela. Si les gens avaient construit, vous voyez ceux qui ont essayé de penser et ça, c'est le travail du chef de Canton, que non, ton argent là, il faut que tu construises la maison. Il fallait des palabres partout pour qu'on dise à quelqu'un qui a eu des millions qu'il faut que tu construises la maison, tu ne dois plus rester comme ça! C'est ça le problème! (En3, P9 : 72) ».

De vives contestations des montants et des individus indemnisés vont être exprimées par les bénéficiaires, qui déplorent une absence de transparence et de concertation dans la détermination

des montants des indemnités : « Bon, puisque ci moi, ci moi je peux parler globalement, il y a des gens qui ont été dédommagés mieux que nous, qui, qui ne sont inscrits nulle part, qu'ils doivent partir. Ils sont toujours là aujourd'hui! Ils, ça n'a même pas été prévu qu'ils doivent partir, mais ils ont été dédommagés mille fois mieux que nous! (Rire)... parce que ça suivi des, des, des... (En2-1, P8 : 64). Faire l'inventaire, mon nom était là, mais au moment où on vient afficher les listes pour les paiements, mon nom a disparu! Si je parle de moi, il y a beaucoup de personnes qui sont comme ça. Jusqu'à aujourd'hui, depuis 2011, je n'avais jamais eu un franc de mes cultures et maintenant, ma plantation est partie. Lorsqu'on avait fait la mise en eau, on peut reconnaître ma plantation, rien que le vide qui se trouve là, et de l'autre côté de l'eau, vous allez trouver les pieds, les pieds de cacaoyers qui n'avaient pas subi l'eau, qui sont hors de l'eau. Jusqu'à aujourd'hui, je n'avais rien eu (En4, P10 : 29). La première équipe qui venue faire l'expertise à bien faire un peu son travail! Maintenant, maintenant, la contre-expertise, quand maintenant la contreexpertise arrive, je vous assure que maintenant, maintenant ici là, tous sont ici. Voilà pourquoi beaucoup ont gagné, beaucoup ont aussi, parce que je peux vous en citer même, les gens qui disent que j'ai des champs, quand est-ce qu'on vous dit ça, j'ai des champs là-bas? Est-ce que vraiment c'est vérifiable? Donc c'est là, c'est passé, c'est-à-dire l'expertise là est passée sur le terrain, mais la contre-expertise n'y est pas allée sur le terrain. Bon, déjà au niveau de ce, des indemnités là, nous sommes en train de pleurer! (En, P11 : 7).

L'on assiste à un encadrement défaillant des personnes indemnisées dans le cadre du barrage par le management de projet : « Parce que je vous dis, j'ai eu des personnes qui ont été touchées par l'emprise du barrage. Ils ont été indemnisés, ils sont allés se reconstruire au-delà de l'emprise du barrage. Étant encore en chantier, la ligne est venue passer et la ligne a encore touché cette maison-là. Vous voyez un type comme celui-là, qu'est-ce qu'on fait? Il est presque abandonné à lui-même. Il sera obligé de vivre sous la ligne haute tension. Parce que l'indemnité qu'on va venir faire (Ec6, P6 : 68) ».

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les populations déplorent de nombreux dérapages observés chez les bénéficiaires des indemnités du barrage et leurs conséquences sociales : « C'est là que ça devient un peu compliqué parce que vous savez qu'on donne d'abord l'argent à la

personne et vous ne pouvez donner que des appuis, des recommandations (Ec1, P1 : 41). Donc voilà, voilà, il fallait les accompagner lors des indemnités mêmes. Vous savez que lorsque l'on se retrouve avec l'argent, une personne qui n'avait jamais vu 100 000 se retrouve avec des dizaines de millions, il fallait les accompagner. Ça pas été facile (Ec1, P1 : 42)! Par contre, au niveau du PASEM et au niveau des indemnités, on a vu des dérapages. Les dérapages, c'est-à-dire les gens, quand on leur donne l'argent cash, même en mettant à la banque, on voit les gens partaient chaque jour prendre. Il prend un million aujourd'hui, demain il prend un million, alors que nous on mettait à la banque pour sécuriser, qu'il est le temps de faire des économies (Ec1, P1 : 58) ».

Force est de constater, à NYABIZAN, l'expression forte d'une gestion inappropriée des indemnités des victimes des travaux du barrage, qui alimente chez les parties prenantes de nombreux regrets : « Bon, si dans les relations, si des regrets il y a peuvent être formulés, le regret est que voyez-vous, lorsque le projet procède à l'indemnité des populations, l'État débourse à peu près 2.5 milliards pour payer les biens mis en cause, les biens des populations mis en cause dans le périmètre du barrage. Cela m'a paru comme un déclic qui aurait pu substantiellement permettre à ces populations de s'autonomiser sur le plan du vécu quotidien. Mais n'étant pas préparé à recevoir de l'argent, n'étant même pas habitué à en avoir autant, cet argent a été pour beaucoup la source de beaucoup de malheurs ou de déception (Ec3, P3 : 29). Ça, ça fait que ces populations tournent encore autour des petits débits de boisson, euh, pour, pour, pour boire parce qu'ils n'ont pas d'activité qui pourraient les détourner pour avoir d'autres centres d'intérêt que ceux de, de la boisson, même de ce qu'on peut appeler même, même de la mendicité, pourquoi pas, oui (Ec3, P3 : 37)! »

Par ailleurs, la non-indemnité des victimes des travaux de la route et de la ligne, dont certains individus victimes des travaux de construction de la route asphaltée et/ou de la ligne d'évacuation et de transport d'énergie électrique, alimente le ressentiment d'une frange importante de la population à NYABIZAN : « Étant donné aussi que les antécédents du barrage, le volet, il y a un autre volet qu'on a oublié peut-être là, c'est le bitumage de la route, la voie d'accès entre MEYO-Centre et NYABIZAN, qui a aussi un PGES. Vous voyez donc que cette accumulation de dettes, le barrage, la route, et maintenant la ligne, cette accumulation donc de frictions (Ec6, P6 : 26). Surtout la route et la ligne parce qu'au niveau du barrage, ils ont été indemnisés avant les travaux. Au niveau de la

route, ils n'ont pas été indemnisés avant les travaux, ni au niveau de la ligne, ce qui a créé donc toutes ces... (Ec6, P6 : 27). Non, non, ni la route ni la ligne, personne n'est indemnisé (Ec6, P6 : 28) ».

La non-indemnisation des populations pour les PGES de la ligne et la route a entraîné de nombreux mouvements d'humeurs, sources de tensions exacerbées par les nombreux dégâts et pertes subies par les populations locales : « Mais au niveau de la route de la ligne, le fait que les populations n'aient pas été indemnisées avant a causé beaucoup de problèmes et de torts en termes de retard de travaux. Des blocages par-ci par-là et surtout, le mauvais climat. Ça instauré un climat de suspicion de la part des riverains parce qu'on a beau expliquer la procédure d'indemnisation, eux, ils pensent qu'on ne peut pas trouver de l'argent pour faire des travaux et ne pas trouver de l'argent pour les indemniser (Ec6, P6 : 73). Voilà, nos femmes, c'est-à-dire au niveau du courant, la haute tension, la basse tension, c'est-à-dire on vraiment détruit tous nos champs, jusqu'à là où je vous parle là, rien n'est vraiment dédommagé hein, on a vraiment dévasté tout leurs champs et les champs qu'ils ont réduits » (En5, P11 :14). Oui, jusqu'à présent, les gens réclament les indemnisations, ils n'ont pas encore payé la route (En6, P12 : 77) ».

Le management de projet à NYABIZAN est confronté à des tensions et conflits de diverses natures avec les populations : « Parfois, c'est des conflits culturels tout simplement qui naissent par la façon de vivre. C'est des Chinois et des Africains, donc très souvent, des cas de ce genre arrivaient. On les aide à gérer (Ec3, P3 :21). C'est à ce moment que les populations voyaient leur environnement se transformer et par conséquent, ça créer naturellement des tensions pour dire qu'elles ne se reconnaissaient pas. Elles avaient vu le projet comme une solution à leurs problèmes, mais que le projet apporte même plutôt d'autres problèmes. Ils ne s'y attendaient pas (Ec3, P3 : 27) ».

Sur le terrain, le déploiement du PASEM donne lieu à des dérapages dans la distribution des intrants aux AGR. Il se développe des trafics de toutes natures : « Et les autres dérapages, c'était au niveau, je vous ai dit qu'il fallait savoir à qui donner telle semence, tel plant. Pour ne pas vous cacher, il y a eu des fois, quand on finit de distribuer les plants de cacao, certaines personnes les vendaient aux vrais planteurs, mais comme c'était comme une planification, tout le monde devait avoir quelque chose. Malheureusement (Ec1, P1 : 59). Disons, dans nos quartiers, dans nos maisons! Ce n'est que

le cacao qu'on nous montrait. Ils amènent les cabosses de cacao pour qu'on fasse des germeiros. Finalement, eux-mêmes, ils vendent ces germeiros, ces jeunes plants (En4, P10 : 10). Certains agents relais du PASEM auprès des communautés ciblées sont indexés et accusés de nombreuses malversations : « Maintenant, alors l'homme qui était point focal au niveau d'ici là, il fait de sa volonté, hein, excusez-moi un peu, parce qu'on avait deux points focaux au niveau d'ici à MA'AN est, ici hein, mon grand frère qui était point focal ici hein, mon grand frère, il fallait voir l'orgueil qui se passait, jusqu'à ce que je pars prendre la pépinière au niveau de MA'AN (En5, P11 : 19). C'était, c'était vraiment déjà au niveau des lignes, si déjà je vous dis ça, heureusement que je, parce que si ce n'était pas que je travaillais dans l'autre société là, comment aller porter la pépinière à MA'AN? Heureusement que j'avais une voiture, un camion (En5, 11 : 20) ». Les bénéficiaires du soutien du PASEM dans le cadre des activités génératrices de revenus déplorent l'absence de suivi des bénéficiaires des AGR dans le cadre de l'accompagnement : « Et, et ces champs-là, ces champs-là, vraiment, on n'avait pas de suivi, or que c'était FISCAGES qui devait nous suivre (En6, P12 : 31). Oui, mais on n'avait pas de suivi. Jusqu'à présent, les champs-là, on, on se bricole comme ça là pour, euh (En6, P12 :32). On n'a pas eu, même pas de suivi (En6, P12 : 48). Parce que le PASEM, ça fait depuis c'est arrêté (En6, P12 :61)! ».

Dans ce contexte, la non-qualité des processus (NQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN relativement aux AGR se traduit par non-pérennisation des AGR par les GIC : « Est-ce que les GIC ont reconduit les expériences? Non, du tout. En termes de porcherie pareil, donc je me dis que la présence du PASEM sur le terrain a apporté beaucoup de solutions à ces populations, mais on ne les a pas préparées à l'après PASEM parce que l'activité le marché qui a été signée par le gouvernement du Cameroun, c'était pour cinq ans. À cette date. on a dépassé les cinq ans maintenant. Est-ce que les populations, ces GICs là, est-ce qu'ils sont suffisamment outillés pour pouvoir continuer l'activité d'elles-mêmes? Je ne pense pas et je ne suis pas très sûr, je ne suis pas très sûr parce que le volet de la pérennisation (Ec6, P6 : 61) ». Outre le PASEM, le PGES, notamment le celui associé au barrage, est déployé à NYABIZAN avec pour principale activité la mise en œuvre du plan de déplacement et de recasement des populations dont les habitations sont susceptibles d'être envoyées par le bassin de retenue du barrage de MEMVE'ELE.

Cependant, raison de la sensibilisation peu efficace, on note chez les cibles du déplacement un doute sur l'effectivité d'un recasement des déplacés et la non-adhésion des cibles à cette perspective : « Entre les moyens et le développement qui est sous le développement durable dans la mesure où à un moment donné, dans la réaction des populations, on a cette impression-là que les populations se disent c'est un rêve. Les populations se disent-ils n'y a rien de réel dans tout ça? Les populations se disent est-ce que ça va durer dans le temps? Les populations se disent, elles sont déplacées pour un moment et puis après, elles vont retrouver leurs lieux d'habitation précédents. Donc il faut créer non seulement l'émulation, mais il faut créer, au niveau de la population, ce sentiment d'adhésion, ce sentiment d'appartenance à la nouvelle, au nouveau site, au nouvel espace qu'on leur propose et ce n'est pas toujours perceptible parce que les populations, elles sont cette suspicion-là, elles ont peur, elles se disent elles vont vers l'inconnu (Ec4, P4 : 55) ».

L'incrédulité des populations à déplacer des villages de NKOLOSONG et ALOUM, quant au recasement est renforcée par les nombreux retards accusés par le PDR, tandis que les logements sont en cours de construction : « Et recasées, oui, ne le sont pas encore. Leurs habitations sont en construction » (Ec3, P3 :66). Donc la validation a pris un certain temps, beaucoup de temps et beaucoup d'énergie, et l'entreprise LAND SERVICE qui était chargée de réaliser ces excavations, ces viabilisations-là sur le site, ces différents travaux de terrassement et autres, a pris du retard. Ce retard a impacté sur l'activité de... qui devait construire les bâtiments (Ec4, P4 : 36). Même s'il y a le recasement là aujourd'hui, vous allez entendre qu'il y a la guerre, que les gens se sont entretués parce que trois ou quatre, cinq, comme ici là, il y a cinq, cinq jeunes hommes dans une même maison comme ça là, qui va entrer, qui va laisser que toi, part avec ta famille, moi je reste dehors hein... donc ils sont déjà en train de parler (En2-1, P8 : 75)! Les sept maisons machins là, avec quels matériels, quels matériaux, ça ne peut pas atteindre 500 millions (En2-1, P8 : 82) ».

En attente d'un recasement officiel, les populations de NKOLOSONG dont les habitations sont menacées d'inondation par les eaux du bassin de retenue du NTEM ont rejeté de nombreuses propositions informelles de relocalisation de la part du management : « Il a dit qu'il ne peut pas quitter si, hein, ils nous disaient d'aller habiter au camp SONEL. Il disait, lui, il ne peut pas se déplacer comme ça! Héé, haaa (En2-2, P8 : 43)! Dans un premier temps, ils sont venus un de ces quatre

matins, quand on devait faire la mise en eau, quand on devait faire la mise en eau du barrage, ils sont venus un matin ici avec que on doit, non, on doit déménager d'ici pour le camp SONEL là. Vous avez vu un camp là, là, le camp SONEL. Je leur ai dit que comment? Tout de go comme ça là bon, qu'est-ce qui, il y a aucune notification. Je suis ici là depuis des années, je vais quitter comme ça là du jour au lendemain? (En2-1, P8 : 44) ».

Les individus au sein des communautés ciblées expriment des décalages entre les activités des PGES et les attentes des populations : « Parce que les populations, pour certaines mesures, ne trouvaient pas une importance directe, je prends un exemple, une étude sur une plante. Les populations riveraines, pour eux, ça ne leur sert à rien. Je prends par exemple le euh, je peux dire quoi, bon, les populations avaient besoin des activités qui leur sont directement liées dans leur quotidien (Ec6, P6 : 39). Oui, oui, du point de vue socioéconomique, parce que j'ai que les activités menées par le PGES étaient un peu... étaient limitées. Et n'étaient pas, ne répondaient pas vraiment aux aspirations des populations riveraines par rapport au PASEM (Ec6, P6 : 48) ».

Alors que l'avènement du PASEM avait suscité de grands espoirs en termes d'opportunités d'emploi, les individus des populations locales expriment la marginalisation des autochtones dans les recrutements des chantiers du PACHM : « On le prend pour faire l'explication, l'interprétation. Quand on le prend comme ça, c'est lui qui prend tout l'argent. Si quelqu'un de nous veut travailler, on l'appelle. Il dit même peut-être une chose (En1, P7 : 30). Ça dans plusieurs phases! Ça nous a touchés, donc le coût du travail était un peu difficile parce qu'il y avait les gens et quelques gens, mêmes de nous, nos supérieurs, n'ont pas voulu interpréter le vif du sujet que les enfants avaient, ils se contentaient seulement de voir le Blanc quand il faut donner quelque chose, ainsi de suite. Tout ça, c'est des questions qui nous étaient (En1, P7 : 31). Et on supportait tous les dégâts ou les problèmes qui étaient entre nous parce que on sentait que demain, nous aurons de bonnes suites (En1, P7 : 34). Peut-être qu'à ce moment-là, ils allaient se reconnaître parce qu'ils avaient toujours l'impression que le projet se déroulant dans leur localité, il n'y ait pas quelqu'un qui, de la localité de NYABIZAN particulièrement, qui soit dans l'équipe dirigeante du projet (Ec6, P6 : 11) ».

D'une manière générale, nombreuses sont les réclamations et exigences insatisfaites des communautés ciblées vis-à-vis du management de projet : « J'ai une correspondance qui va dans le

sens des réclamations, des réclamations par exemple des populations qui posent des problèmes (Ec3, P3 : 10). Mais quand les populations arrivent, elles se croient pouvoir investir ce patrimoine qui est ceux des populations. Ça crée des conflits, ça créait des conflits (Ec3, P3 : 20) ».

Le non-raccordement au réseau d'énergie électrique des communautés impactées négativement par le PACHM fonde les réclamations des populations dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN et les attaques en représailles menées par ces dernières sur le réseau de distribution d'énergie électrique : « Ceux de MESSAMA et de la boucle du NTEM, c'est la seule critique que tout ce qu'on a prévu comme ça là, ce n'est pas réalisé! » (En1, P7 : 49). La colère des populations, c'est que les cordes là, on coupe chaque jour. Parce qu'ils sont sauvages, ils peuvent arrêter tout ça! Ils disent comment? C'est nous la lumière, mais on sent que EBOLOWA, YAOUNDÉ, partout, c'est à la lumière. Même à MA'AN, on tombe seulement dans la ville, on ne sait pas comment ça marche! (En2-1, P8 : 15) ».

Un réel sentiment de mépris de la culture et des traditions locales dans la gestion des exhumations est exprimé par les populations de NYABIZAN en raison du traitement réservé aux restes des défunts exhumés dans le cadre des travaux de la route : « Au niveau des tombes, c'est-à-dire, ils ont fait, ils ont vraiment enlevé des gens ici. C'est-à-dire il n'y a pas eu des suites favorables dans ça. Vous venez exhumer des gens, c'est dire, nous on dit, c'était vraiment un commerce hein, puisque vous enlevez les gens et comme ça, c'est passe la suite, c'était comment (En5, P11 : 42)? Merde, je vous assure que, il y a les pleurs partout, la haute tension. Je pense que mon oncle, euh, il va vous dire euh, mon oncle qui est assis là, tous les champs des femmes, ça a été dévasté. Jusqu'aujourd'hui, il y a pas de traces (En5, P11 : 47)! »

Toutes les critiques précédentes adressées au management de projet alimentent les réclamations et diverses actions de protestation initiées par les populations locales. Le management de projet conduit par les responsables de la CAPM, confronté aux revendications et représailles des populations locales, a souvent requis l'intimidation des populations locales par les forces de maintien de l'ordre : « C'est-à-dire, dès qu'il y a, dès qu'il y a les revendications là, on, les choses qui n'ont, tac, se sont les hommes en tenues qui viennent au secours. Or, vraiment, c'est une façon de violer la, les populations. Je pense que ça doit vraiment aller droit au but (En5, P11 : 13)! Nous, on n'a pas de force hein, parce que nous, on sait que nous, on est subissant, on est les gens qui subissent parce

qu'il fallait voir quand il est question de, ce sont les militaires, les policiers d'AMBAM qui venaient en intervention hein, pour de simples revendications hein, un jeu de hoojaa. Je ne suis pas sûr que vraiment, ce pays est à ce niveau, donc je ne sais pas (En5, P11 : 49)! ».

Malgré les nombreux milliards de francs CFA qui ont été investis dans la cadre des programmes socioéconomiques PGES et PASEM associés à la réalisation des composantes techniques du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les populations de NYABIZAN déplorent l'abandon par le PASEM d'infrastructures socioéconomiques en construction : « Malheureusement, ils ont commencé l'école primaire. Les bâtiments sont là, ils n'ont jamais fini. Ils ont commencé l'hôpital OVENG à NBIYANMEYONG. Jusqu'à présent. c'est pas fini, toujours à cause de (En3, P9 : 37). En sautant tous ces villages-là (En3, P9 : 57)! ».

La dégradation rapide de certaines des réalisations du PASEM et la fiabilité douteuse du matériel distribué sont fortement soulignées : « Même au niveau de notre école, surtout l'école primaire qui est vraiment, hein. Si vous arrivez là-bas hein, vous voyez l'état des salles de classe, c'est-à-dire c'est autant de choses que si le PASEM, si ça pourrait encore revenir, essayait vraiment. Les puits, si vous regardez, je ne sais pas comment notre pays si, quand vous venez construire les choses, on peut aussi remédier. Il y a les puits qui sont déjà endommagés là, hum, il faut au moins essayer de faire ce contrôle-là. L'essentiel n'est pas seulement de venir construire, euh. On fait les trucs, mais faisons aussi, on contrôle au niveau de, parce que les puits, il y a vraiment des puits qui ont beaucoup de problèmes ici, donc pour vous dire que ça ne peut pas manquer d'avoir deux côtés, côté positif et... (En5, P11 : 67). Eux-mêmes amenaient des choses quelconques sans contacter les villageois (En6, P12 : 17). Oui et qui n'étaient même pas durables aussi! (En6, P12 : 25) ».

Il est décrié l'absence de moyens de transport permanents entre NYABIZAN et la capitale régionale du SUD : « J'en parlai même avec le voisin là ce matin. Même jusque-là, on a déjà désenclavé la route. Mais dis, maintenant là que vous voulez aller à EBOLOWA, vous n'aurez pas d'occasion, aucune occasion ne peut vous amener maintenant là pour EBOLOWA, c'est impossible. Vous devez attendre le lendemain, comme on le faisant dans le bon vieux temps. Tu dois attendre minuit pour aller à EBOLOWA, je dois me réveiller à minuit (En2-1, P8 : 71) ».

Les accidents fréquents sur la route et/ou ruptures fréquentes des câbles électriques, respectivement causés par les arbres tombés sur la chaussée ou les lignes du fait du non-dégagement des abords de la route et de l'emprise de la ligne en raison de ce que les populations n'ont pas été indemnisées : « Malgré que la route sous les arbres et ça va endeuiller beaucoup des gens, je ne sais pas comment on peut faire une route sous les arbres. Il y a déjà même eu beaucoup d'accidents. Les uns et les autres sont mêmes infirmes parce qu'on a, le véhicule est venu percuter l'arbre. Tu sais que je suis sur le goudron. Même moi qui ne conduit même plus vite, je peux toujours percuter un arbre (En4, P10 : 50). La basse tension là, ça nous crée des problèmes. La lumière est déjà MA'AN, mais il arrive des fois, quand l'arbre tombe là-bas, on accuse NYABIZAN que c'est nous qui coupons le courant ici. Qu'on vienne dégager tout ça là, ça nous fera du bien (En4, P10 : 52) ». La photographie à l'annexe 31 montre un danger auquel sont régulièrement confrontés les usagers de la route asphaltée reliant la localité de NYABIZAN à celle de MEYO-Centre.

L'on retient des parties prenantes dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, la gestion décriée des programmes socioéconomiques du PACHM déployés par le management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM : « Mais je suis toujours en train de vous dire que ce qui s'est passé au niveau de la gestion n'a pas été (En5, P11 : 5). Déjà, je peux vous citer, au niveau des indemnisations là, tant de choses qu'on peut vous citer. Les gens qui viennent pour sensibiliser là, ça n'a pas été ordonné. Pourquoi? Parce que les gens viennent, ils commencent à faire des jeux. Comme vous l'avez très bien dit là, comment vous pouvez comprendre que quelqu'un parle du champ? Il ne part même pas au niveau du champ pour aller constater? Humm, il est surplace là, avec les grandes chaussures aux pieds, il décide tout sur place. Tant de gestes qu'on peut vous citer pour vous dire que ça n'a pas vraiment été... (En5, P11 : 6). Mon oncle est là. Les gens qui maîtrisent bien les choses, maintenant alors le directeur, c'est lui la base, la cible au niveau de tout le désordre qui s'est passé parce que partout là, vous allez suivre que tout le monde est en train de pleurer au niveau des indemnisations. Ça n'a pas, ça n'a pas eu, jusqu'à maintenant là, on est troublé (En5, P11 : 9). Si aujourd'hui, cela est manipulé tel que je vous dis là, on est donc à cette phase et autre chose qui s'est passé quand, quand c'est au niveau qu'il est question de faire les revendications, le

bon monsieur amène les hommes en tenues pour inféoder, c'est-à-dire les populations. Est-ce que c'est vraiment ça (En5, P11 : 12) ? ».

Au terme de l'analyse des données associées, la non-qualité des processus (NQP) en tant que modalité de la qualité des processus de management de projet dans la sous-unité d'analyse MA'AN, perçue par les populations locales et gestionnaires parties prenantes, se résume par :

- Le non-respect par le gouvernement de ses engagements financiers;
- Le non-respect des recommandations de l'étude d'impact environnemental;
- Les limites de sensibilisation des communautés ciblées;
- Le paiement en espèces ou par compte des indemnisations;
- Les contestations des montants et des individus indemnisés;
- L'encadrement défaillant des personnes indemnisées dans le cadre du barrage;
- Les dérapages observés chez les bénéficiaires des indemnisations du barrage;
- La gestion inappropriée des indemnisations des victimes des travaux du barrage;
- La non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne;
- Les tensions et conflits de diverses natures avec les populations;
- Les dérapages dans la distribution des intrants aux AGR;
- L'absence de suivi des bénéficiaires des AGR;
- La non-pérennisation des AGR par les GIC;
- Le doute sur l'effectivité du recasement des déplacés et la non-adhésion des cibles;
- Le recasement toujours en attente des populations ciblées;
- L'insuffisance des logements du site de recasement des déplacés;
- Les propositions informelles de relocalisation;
- Les décalages entre les activités des PGES et les attentes des populations;
- La marginalisation des autochtones dans les recrutements des chantiers du PACHM;
- Les réclamations et exigences insatisfaites des communautés ciblées;
- Le non-raccordement au réseau d'énergie électrique des communautés impactées négativement par le PACHM;

- Le mépris de la culture et des traditions locales dans la gestion des exhumations;
- L'intimidation des populations locales par les forces de maintien de l'ordre;
- L'abandon par le PASEM d'infrastructures socioéconomiques en construction;
- La dégradation rapide de certaines réalisations du PASEM et la fiabilité douteuse du matériel distribué;
- L'absence de moyens de transport permanents entre NYABIZAN et la capitale régionale du Sud;
- Les accidents fréquents sur la route et/ou ruptures fréquentes des câbles électriques;
- La gestion décriée des programmes socioéconomiques du PACHM.

Les données associées à la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent, outre la QOR, la QPR et la NQP, la non-qualité d'organisation (NQO) comme modalité, d'où l'intérêt de cerner les manifestations telles que perçues par les parties prenantes dans le cadre du management de projet.

- **Non-qualité d'organisation (NQO) à NYABIZAN**

Les données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN associent à la non-qualité d'organisation (NQO), en tant que modalité de la qualité des processus de management de projet (QPM), les défaillances de l'organisation du management de projet déployé par les responsables de la CAPM/PASEN dans le cadre la réalisation des composantes du PACHM.

La non-qualité d'organisation (NQO) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN s'appréhende, de prime abord, de l'avis des parties prenantes, par l'absence de bureau CAPM/PASEM à NYABIZAN : « Il faut un suivi des mesures mises en place. Or, quand tout est centralisé à YAOUNDÉ, il est difficile qu'une personne quitte NYABIZAN, EBOLOWA, MBALMAYO pour venir à YAOUNDÉ suivre si la requête qu'elle a déposée » (Ec6, P6 : 51). Du point de vue opérationnel, la NQO dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN découle des défaillances organisationnelles associées au déploiement des programmes socioéconomiques, dont le PASEM et le PGES.

Relativement au déploiement du PASEM, la NQP se traduit par l'absence d'accompagnement des AGR, soulignée par les bénéficiaires : « On devait nous apprendre comment garder les poulets, les

cochons, ainsi de suite. Ça n'a été fait en aucun cas, mais ce qu'il, le PASEM, nous faisait ici, c'est de venir nous amener les cabosses de cacao pour qu'on fasse des germeiros (En4, P10 : 3). Le PASEM a eu des problèmes parce que c'est un organisme de l'État et pour sortir de l'argent, c'est très difficile. Bon, quand le PASEM a déjà besoin de l'argent, qu'ils sont déjà passés sur le terrain, bon, qu'on va faire ceci, on va faire cela (En4, P10 : 11)! ».

Il est également reproché à l'organisation du déploiement du PASEM les défaillances du point focal PASEM en rapport avec la distribution des intrants des AGR : « Maintenant alors, l'homme qui était point focal au niveau d'ici là, il fait de sa volonté hein, excusez-moi un peu, parce qu'on avait deux points focaux au niveau d'ici à MA'AN, est ici hein, mon grand frère qui était point focal ici hein, mon grand frère, il fallait voir l'orgueil qui se passait jusqu'à ce que je pars prendre la pépinière au niveau de MA'AN » (En5, P11 : 19).

En rapport avec le déploiement des PGES, dont le PGES du barrage, la NQO à NYABIZAN est manifeste par l'absence d'encadrement des réinstallations des individus indemnisés et déplacés par les travaux du barrage. Cette situation donne lieu à des réinstallations anarchiques qui exposent certains individus aux risques d'électrocution : « Parce que je vous dis, j'ai eu des personnes qui ont été touchées par l'emprise du barrage. Ils ont été indemnisés, ils sont allés se reconstruire au-delà de l'emprise du barrage. Étant encore en chantier, la ligne est venue passer et la ligne a encore touché cette maison-là. Vous voyez, un type comme celui-là, qu'est-ce qu'on fait? Il est presque abandonné à lui-même. Il sera obligé de vivre sous la ligne haute tension. Parce que l'indemnisation qu'on va venir faire (Ec6, P6 : 68). Ça va faire une double indemnisation. On l'a indemnisé le barrage, il s'est délocalisé, il est allé construire ailleurs. Maintenant, on vient encore casser pour, encore indemniser ce qu'il a fait là récemment pour qu'il aille ailleurs (Ec6, P6 : 68) ».

La non-qualité de l'organisation (NQO) du management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN se manifeste par :

- L'absence de bureau CAPM/PASEM à NYABIZAN ;
- L'absence d'accompagnement des AGR ;
- Les défaillances du point focal PASEM;

- L'absence d'encadrement des réinstallations des individus indemnisés.

L'analyse des données mobilisées pour la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN identifie quatre modalités qui permettent de rendre compte de la qualité des processus de management de projet (QPM), notamment la qualité de l'organisation (QOR), la qualité des processus (QPR), la non-qualité des processus (NQP) et la non-qualité de l'organisation (NQO). L'analyse de la mobilisation des différentes modalités de la qualité des processus de management de projet (QPM), sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité NYABIZAN (fréquence sous-unitaire), générées par le logiciel Atlas ti V 1.18, découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentées par le tableau 7 ci-après.

Tableau 7 : Analyse des modalités de la QPM à NYABIZAN

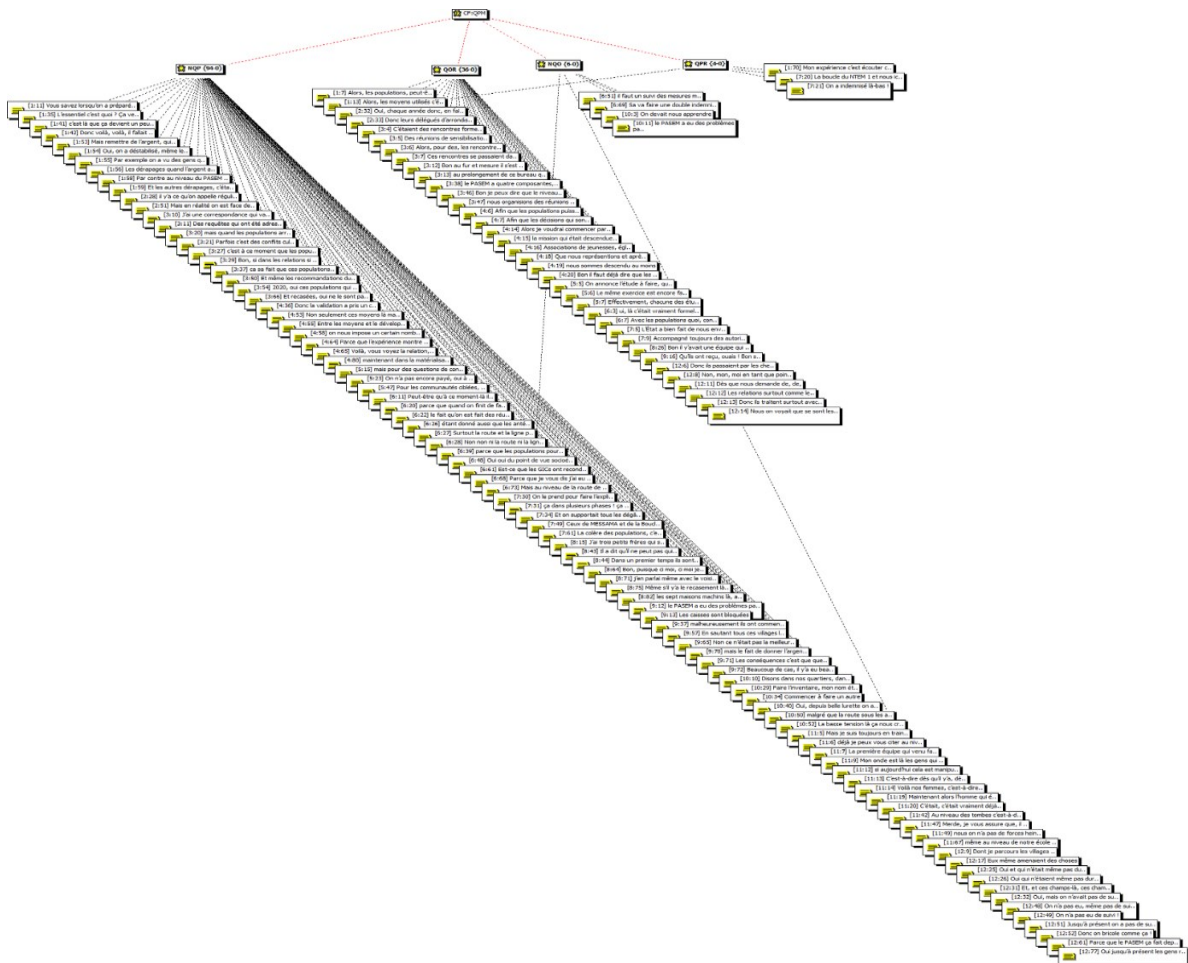
Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein des AOM	Fréquences sous-unitaires	Ordre d'importance des modalités
Qualité des processus de management de projet	NQP	Non-qualité des processus	94/137	94/1041	1
	QOR	Qualité de l'organisation	36/137	36/1041	2
QPM	NQO	Non-qualité de l'organisation	6/137	6/1041	3
	QPR	Qualité des processus	4/137	4/1041	4

Source : Nos travaux

L'analyse des données de la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN met en évidence les modalités de qualité et non-qualité des processus de management de projet, respectivement pour la qualité des processus de management, la qualité de l'organisation (QOR) et la qualité des processus (QPR) d'une part, et pour la non-qualité des processus de management de projet, la non-qualité des processus (NQP) et la non-qualité de l'organisation (NQO). Il se dégage de cette analyse des données de la qualité des processus de management de projet (QPM), la prépondérance de la non-qualité de processus (NQP) sur les autres modalités identifiées, tandis que le processus QPM présente une fréquence globale de 137 sur 1 041

des incidents critiques associés à l'ensemble des processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

La configuration du réseau des modalités (sous-processus) de la qualité des processus de management de projet (QPM) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, en figure 4 ci-après, générée par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence les liens entre les différentes modalités de la QPM, dont le lien entre QPR et QOR, expressions de la qualité des processus d'une part, et les liens entre NQP et NQO, expressions de la non-qualité des processus de management de projet, d'autre part. Ce, à travers des activités communes déployées par les responsables de la CAPM et de l'équipe PASEM dans le cadre de la réalisation des composantes socioéconomiques du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.



Source : Nos travaux

Figure 4 : Réseau des modalités de la QPM à NYABIZAN

Le tableau 8 ci-après découle du précédent et présente les résultats de la recherche à NYABIZAN.

Tableau 8 : Modalités et activités de la QPM à NYABIZAN

Processus et codes	Codes modalités	Modalités associées	Dimensions associées aux CMP pour la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes		
Quoi?		Quoi?	Comment?		
Qualité des processus de management de projet	NQP	Non-qualité des processus	Non-respect par le gouvernement de ses engagements financiers		
			Non-respect des recommandations de l'étude d'impact environnemental		
			Limites de sensibilisation des communautés ciblées		
			Paiement en espèces ou par compte des indemnités		
			Contestations des montants et des individus indemnisés		
			Encadrement défaillant des indemnisés du barrage		
			Dérapages des bénéficiaires des indemnités du barrage		
			Gestion inappropriée des bénéficiaires des indemnités		
			Non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne		
			Tensions et conflits de diverses natures avec les populations		
			Dérapages dans la distribution des intrants aux AGR		
			Absence de suivi des bénéficiaires des AGR		
			Non-pérennisation des AGR par les GIC		
			Doute sur l'effectivité du recasement des déplacés et la non-adhésion des cibles		
			Recasement toujours en attente des populations ciblées		
			Insuffisance des logements du site de recasement des déplacés		
			Propositions informelles de relocalisation		
			Décalages entre les activités des PGES et les attentes des populations		
			Marginalisation des autochtones dans les recrutements		
			Réclamations et exigences insatisfaites des communautés ciblées		
			Non-raccordement au réseau d'énergie électrique des communautés impactées négativement par le PACHM		
	Mépris de la culture et des traditions locales				
	Intimidation des populations par les forces de maintien de l'ordre				
	Abandon par le PASEM d'infrastructures socioéconomiques en construction				
	Dégradation rapide de certaines réalisations du PASEM et fiabilité douteuse du matériel distribué				
	Absence de moyens de transport permanents entre NYABIZAN et la capitale régionale du Sud				
	Accidents fréquents sur la route et/ou ruptures fréquentes des câbles électriques				
	Gestion décriée des programmes socioéconomiques du PACHM				
	QPM	QOR	Qualité de l'organisation	Nombre de programmes socioéconomiques	
				Mise en place d'un bureau local d'information	
				Planification structurée des interventions du PASEM	
				Désignation des agents relais	
				Communication avec les communautés ciblées	
Représentativité des diverses entités sociales					
Stratégies variées de sensibilisation					
Organisation de rencontres formelles en présence des autorités administratives locales					
Consultations participatives suivant différentes modalités					
Dialogue social aux contours à la fois formels et informels					
NQO				Non-qualité de l'organisation	Absence de bureau CAPM/PASEM à NYABIZAN
					Absence d'accompagnement des AGR
	Défaillances du point focal PASEM				
QPR	Qualité des processus	Absence d'encadrement des réinstallations des individus indemnisés			
		Indemnisation des victimes des travaux du barrage			

Source : Nos travaux

L'analyse de la gestion de la qualité du projet appliquée à la réalisation du PACHM, dont ses différentes composantes dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, outre l'examen et l'identification des modalités et activités associées à la qualité des processus de management de projet (QPM), en référence au cadre conceptuel de la recherche, requiert de rendre compte de l'évaluation de la qualité du projet (EPQ). Ce d'autant plus que cette dernière, comme processus, participe de la gestion de la qualité du projet, d'où l'intérêt pour la recherche d'identifier les modalités et les aspects privilégiés pour l'évaluation de la qualité du projet (EQP) par les parties prenantes dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

- **Évaluation de la qualité du projet (EQP) à NYABIZAN**

L'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN en tant que processus de gestion de la qualité du projet est analysée en vue de cerner les modalités associées et les dimensions privilégiées par les parties prenantes. L'EQP est analysée alors que, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, toutes les composantes techniques du PACHM ont été réalisées et seule la ligne est en cours de finalisation. Considérant le cadre conceptuel mobilisé pour la recherche, 10 modalités traduisant à la fois la qualité et la non-qualité du projet sont associées à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) par les parties prenantes dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Il s'agit respectivement, d'une part, pour la qualité du projet, des modalités satisfaction des parties prenantes (SPA), valeur ajoutée (VAJ), réponses aux exigences (REX), intérêts des parties prenantes (IPP) et conformité des processus (CPR) ; et, d'autre part, pour la non-qualité du projet, l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), les exigences des parties prenantes (EXI), le désintérêt des parties prenantes (DIP), la non-valeur ajoutée (NVA) et la non-conformité des processus (NCP). Comment est évaluée la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN ?

o **Intérêts des parties prenantes (IPP) à NYABIZAN**

Les intérêts des parties prenantes (IPP), notamment le traitement accordé à ces derniers, participent de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) pourvu que les IPP adressent la prise en compte par le management de projet des préoccupations des parties prenantes, ces dernières

considérées comme cibles au cœur des activités du projet. L'innovation managériale du PASEM, en marge du PGES, traduit en contexte camerounais une volonté réelle du management du projet d'adresser spécifiquement les intérêts des populations locales : « Oui, c'était une innovation, c'était la première fois au Cameroun que un tel programme était mis en œuvre par l'État, le gouvernement, ce qui fait que maintenant, tous les projets qui sont en train de naître ont ce volet social (Ec1, P1 :19). C'est-à-dire qu'en dehors des PGES, on associe à ça un programme d'accompagnement socioéconomique (Ec1, P1 : 20). PASEM, c'est l'abréviation de Programme d'accompagnement socioéconomique de MEMVE'ELE, en d'autres termes, des populations impactées par la mise en œuvre du barrage ou alors par l'aménagement hydroélectrique de MEMVE'ELE. C'est ça, la définition du PASEM et c'est une approche qui consiste, pour le gouvernement, à faire en sorte que lorsque les grands projets de cette nature sont implémentés, elles, eux, ces grands projets pardon, ont vocation à un développement (Ec2, P2 : 9) ».

Pour l'État du Cameroun, promoteur du PACHM, le PASEM est une véritable innovation managériale en vue du développement socioéconomique des communautés impactées par la réalisation du PACHM : « C'est pour ça, donc, que travers le PASEM, l'État veut expérimenter bien au-delà de ce qu'on appelle les PGES, qui sont déjà des exigences des bailleurs tels que la banque mondiale, un programme dit d'accompagnement des populations parce que les PGES, vous allez voir la différence avec le PASEM, ont une dimension essentiellement environnementale. Ça renvoie la protection de la nature, sans totalement, véritablement cibler l'homme en tant que finalité parce que la finalité de tout ça, si on protège la nature, c'est pour l'homme. C'est donc ça la particularité du PASEM. C'est un programme de développement rural à vocation sociale, développement rural intégré qui touche les questions d'agriculture, qui touche les questions d'infrastructures, ainsi de suite (Ec2, P2 :10). Donc c'est la première fois qu'au niveau du Cameroun, au niveau de la mise en œuvre d'un projet de cette nature, que l'État a donc pensé un tel programme (Ec1, P2 : 11) ».

De manière pratique, la spécificité des objectifs du PASEM par rapport au PGES témoigne de l'intérêt du management pour les préoccupations des parties prenantes : « Je vais embrayer sur le PASEM, parce que le PASEM, c'est justement le programme pour pouvoir atténuer ces impacts négatifs et voir comment rendre certaines choses utiles. C'est pour ça que dans le PASEM, on a eu à créer les

champs, les activités génératrices de revenus, comment les apprendre à se réadapter parce qu'un village qui avait moins de 100 personnes se retrouve du coup avec 4 000 personnes, donc il fallait qu'on leur montre de nouvelles méthodes, comment améliorer leurs cultures, leur rendement, ainsi de suite... (Ec1, P1 : 22). Oui, mais vous savez, le PGES était d'une manière circonscrite parce que ce sont les recommandations des études d'impact, alors que le PASEM était vaste et généralisé (Ec1, P1 : 23) ».

Le PASEM déployé à NYABIZAN présente un champ d'intervention articulé en plusieurs composantes, dont de nombreuses activités dans divers domaines : « On dit non, le PASEM, c'est pour tout le monde, c'est à dire les petits champs pour aider les gens à se réadapter dans cette nouvelle donne, avec l'avenue des gens autochtones, allogènes, tout ça, comment les nourrir et surtout, les parties cultivables qui n'étaient plus, qui étaient déjà inondées, qu'on ne pouvait plus utiliser, c'est pour ça qu'il fallait ce projet, pour qu'on leur montre d'autres moyens de subsistance et voir comment bénéficier même, comment rentabiliser la venue de cette masse populaire qui était une nouvelle donne (Ec1, P1 : 26) ».

Il en résulte la structuration fonctionnelle du PASEM, dont ses différentes composantes opérationnelles : « Oui, alors je vous parlais tantôt des composantes de mise en œuvre du PASEM. La première composante, c'est la formation des acteurs, mais nous l'associons souvent, cette composante, à une. Pour pouvoir former les acteurs, il faut d'abord les informer et il faut les sensibiliser, parce qu'en fait, c'est des gens dans un milieu rural, véritablement, j'ai failli dire archaïque, un milieu de paupérisation avancé, où on vient implémenter une grande, une grande structure qui impacte sur leur vie, donc il est question pour eux de s'approprier cette envie... cet élément nouveau qui vient bousculer leur fonctionnement (Ec2, P2 : 12) ».

Le PASEM se déploie suivant trois composantes principales : « De façon concrète, je vous ai parlé d'abord des composantes opérationnelles, la formation à laquelle j'associe l'information et sensibilisation, les appuis aux activités génératrices de revenus qui vont chercher dans l'agriculture, l'élevage, les activités halieutiques et dans une certaine mesure, la foresterie et maintenant, la réalisation de certaines infrastructures socioéconomiques de base, la construction des forages, la réfection d'autres points d'eau, les centres de santé, les salles de classe avec leurs équipements.

Voici les composantes qui, rien par leurs titres, ça décline déjà les activités. (Ec2, P2 : 31). Donc leurs délégués d'arrondissements sont membres, maintenant nous avons mis en place des points focaux relais et des agents de relais villageois. C'est-à-dire les points focaux sont eux, les chefs, et dans certains villages, il y a les AR, ce qu'on appelle les ARV, les agents de relais de village. Ce sont ces acteurs qui travaillent au quotidien avec les populations, on va dire au quasi quotidien (Ec2, P2 : 33) ».

En cohérence avec sa configuration opérationnelle, le PASEM se démarque par la mise en place des projets prioritaires à résultats rapides (PPRR), initiatives dont la vocation est de présenter dans les meilleurs délais les résultats de différentes interventions aux prises avec les préoccupations des populations locales : « D'ailleurs, avant même d'aller sur le terrain, notre hiérarchie nous avait déjà fait part de ce que les attentes étaient très nombreuses. Il fallait donc essayer de voir et de voir comment recadrer cela et de passer à des priorisations. Le rapport de mission étant fait avec des propositions d'actions. Nous avons défini ce que nous avons appelé les projets prioritaires à résultats rapides (PPRR), parce qu'il fallait définitivement montrer que, euh, le PASEM, la dimension accompagnement socioéconomique dont on leur a parlé depuis les études antérieures de faisabilité du projet, n'était pas une vue de l'esprit, n'était pas un leurre ou alors des slogans à caractère politique. Il fallait donc commencer à mener des projets, des activités qui montraient vraiment que c'était une volonté forte du gouvernement (Ec2, P2 : 5) ».

Le déploiement des PGES, dont les cibles et interventions, dans la sous-unité d'analyse, participent de la prise en compte des intérêts des parties prenantes : « Le PGES au niveau du barrage est en train d'être mis en œuvre. Nous sommes en train de finir les maisons. Je vous ai dit que nous avons (Ec1, P1 : 30). Alors, les cibles du PGES, c'est les gens qui étaient impactés par les effets négatifs, négatifs du projet (Ec1, P1 : 39). J'ai parlé des gens qu'il fallait recaser, j'ai parlé des gens qu'il fallait réinstaller. Il y'a des gens où leur maison, au niveau de la ligne ou la haute tension passe au-dessus, ces personnes-là, on ne les réinstalle pas, mais il fallait les accompagner dans l'argent que l'État leur donne pour leur réinstallation (Ec1, P1 : 40) ».

La finalité et la démarche d'intervention du PGES est dans cette optique très clairement exprimée : « Le PGES, le plan de gestion environnementale et sociale, implique que les activités, que le projet

mené dans le sens de l'amélioration des conditions de vie du projet, par exemple le PASEM, programme d'accompagnement socioéconomique de MEMVE'ELE, implique justement que ces activités soient menées avec la participation des populations (Ec3, P3 : 14). Dans tous les cas, nous sommes en contact avec ces populations plus qu'elles sont parties prenantes et bénéficiaires de ces différentes, de ces différentes activités au niveau du PASEM, le PASEM étant également un volet de gestion du volet social (Ec3, P3 : 15) ».

Sur le terrain, l'implémentation du PDR constitue l'activité phare du PGES, à travers laquelle ce programme est perceptible pour les populations locales : « Mais le PGES en lui-même a donné principalement naissance à des activités comme le recasement des populations, donc, et c'est ce recasement, je peux dire, qui est encore en cours, qui n'est pas encore achevé, de deux villages, deux hameaux, NKOLSONG et ALOUM, ALOUM 1 (Ec3, P3 :16). Je souligne que le PGES qui découle de l'étude d'impact environnemental et social, l'ensemble des recommandations que le consultant a pu faire pour, pour, pour qu'on atténue les effets, les effets on peut dire néfastes de l'activité du barrage auprès des populations, il y a ce volet, il y a également ce que j'ai appelé tout à l'heure le PASEM qui est une activité, un des, je peux dire, une des composantes, une des composantes du barrage, de l'aménagement hydroélectrique de MEMVE'ELE qui s'étend également à la gestion des aspects sociaux des populations (Ec3, P3 : 17). Le PGES vient des différentes études d'impact que nous avons dû réaliser avant le départ du projet (Ec5, P5 : 1) ».

Le PGES à NYABIZAN semble se résumer, pour les communautés ciblées, au déploiement du PDR tant celui-ci correspond aux intérêts majeurs des populations, dont les besoins physiologiques auxquels participe le logement : « En fait, le Plan de délocalisation et de relocalisation participe du plan de gestion environnementale et sociale » (Ec3, P3 : 51). D'où aujourd'hui, nous parlons du PDR (Ec4, P4 : 1). Pour dire que le PDR est associé au PGES (Ec4, P4 : 2). Plan de déplacement et de réinstallation des personnes, plan de déplacement et de réinstallation des populations, et il est peut-être important de dire à ce sujet, maintenant que vous avez dans le souci de recadrer, il est important de dire qu'il était nécessaire de faire un état des lieux pour, un état des lieux du site, en relation avec, euh, le plan gestion environnemental et social qui a été associé à l'étude d'impact environnemental (Ec4, P4 : 3). Donc, le PDR, comme je le disais, est associé au PGES et complète effectivement,

euh, la composante essentielle de l'étude d'impact environnemental, donc l'objectif était de trouver efficacement des réponses durables à certaines contraintes imposées par, certaines contraintes socioéconomiques imposées par le projet (Ec4, P4 : 4). Il est bien de le dire ainsi parce que à côté du PDR, qui complète donc, qui est un maillon essentiel du PGES, il y a un programme d'accompagnement, donc c'est souvent bien de rappeler (Ec4, P4 : 5) ».

Alors que le site de recasement des communautés ciblées par les déplacements est en cours d'aménagement, les responsables de la CAPM encouragent, chez les futurs déplacés, l'anticipation de l'appropriation et de l'exploitation des environs du site de recasement grâce aux travaux champêtres : « Et on a anticipé et avant de finir les maisons, on a dit aux gens voilà ou on ira et les gens ont commencé à faire les champs de ce côté-là pour que lorsqu'ils seront, lorsque les populations seront donc dans ces nouveaux villages, elles ne soient pas affamées, que leurs champs soient déjà à côté productifs, le manioc, ainsi de suite (Ec1, P1 : 62) ».

Nombreuses sont les actions entreprises par le management de projet sur le terrain au bénéfice des individus au sein des communautés ciblées. C'est notamment le cas des modalités arrêtées de paiement des indemnisations pour sécuriser les bénéficiaires, l'idée étant d'éviter une dilapidation des fonds reçus : « C'est pour ça que moins d'un million, on a remis en espèces, mais à partir d'un million, c'était à la banque. Vous étiez libre d'aller toucher même après une semaine. Nous avons eu à amener les gens des microfinances et autres, mêmes les banques sur le terrain pour les amener à sécuriser, comprendre comment leur argent peut être sécurisé. Nous avons eu à amener les gens qui sont dans les constructions pour les aider à reconstruire (Ec1, P1 : 45) ».

Au point de vue institutionnel, c'est un plaidoyer en faveur de la révision du cadre légal des indemnisations qui est mené par le management de projet, dont les responsables de la CAPM responsables du PGES auprès du gouvernement : « J'ai été au niveau de la primature, je leur ai dit qu'il y'avait d'abord un premier point qu'il fallait revoir, les taux. Alors la loi camerounaise disait que pour les maisons, après 25 ans, 30 ans, la maison perd sa valeur vénale au moins la moitié (Ec1, P1 : 48). Sinon améliorer, c'est des recommandations que nous avons faites au niveau de l'État pour revoir le montant. On peut même construire seulement les maisons, parce que nous, pour le moment,

c'est l'argent qu'on remet. L'État est sur ça, donc, et il y a beaucoup d'améliorations qui seront faites (Ec1, P1 : 50) ».

Le souci des responsables de la CAPM/PASEM, dans le cadre du management de projet, d'adresser l'IPP dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN est manifeste par la collaboration pour mieux répondre aux préoccupations des populations locales: « Non, les écouter et leur montrer ce qui est bon, comme un maître, ça veut dire que vous les écoutez et vous leur dites voilà, voilà, tu veux cette bouteille, mais elle n'est pas bonne parce, que parce que tu les expliques, et quand c'est bien expliqué, ils comprennent et ils vont te suivre (Ec1, P1 :71). On peut réaliser leur, les projets qu'ils veulent sont d'intérêts communs, communautaires (Ec1, P1 : 73). Oui, je prends l'exemple de l'adduction d'eau. Quand on est arrivé, on a fait un premier forage à NYABIZAN et un au lycée. Donc avec la population qui passait à 4 000, on a compris que les forages se gâtaient. Il a fallu multiplier les forages, il a fallu demander au ministère de la Santé d'amener beaucoup de moustiquaires au centre de santé de NYABIZAN, donc c'était des choses qu'on a été obligé de faire sur le terrain en fonction des besoins (Ec1, P1 :74). Je prends, par exemple, au niveau de la route, avant MA'AN, il y a une bretelle de 3 km où les populations ont dit que nos frères auront bientôt la route goudronnée. On a dit que vous savez que la route, le budget est déjà clos, mais lorsqu'on a fini les travaux de la route, le bitumage, il y a eu des économies. On a fait la bretelle de 3 km, mais en bicouches, pas comme l'autre axe, alors on a eu des économies, on a fait la voirie de 3 km, on a eu des économies, toutes les écoles d'arrondissements où la route est passée, on a fait les clôtures (Ec1, P1 : 75). Donc nous avons sorti un rapport qui faisait état de cette préoccupation majeure de ces populations ».

L'établissement d'un cadre de dialogue social avec les communautés participe de la collaboration privilégiée par les responsables de la CAPM/PASEM : « Bon, au fur et mesure, il s'est installé ce qu'on pourrait appeler, eux, eux, le dialogue social. Ce dialogue social formait, formel ou informel, mais un dialogue qui existe qu'a même. Nous avons installé, au niveau de notre base vie à NYABIZAN, nous avons installé pratiquement un bureau qui avait entre autres rôles également de recueillir les requêtes et réclamations des populations qui écrivent ou qui s'expriment d'une manière ou d'une autre (Ec3, P3 : 12). Au prolongement de ce bureau qu'on peut appeler bureau

d'information, il est arrivé qu'un bureau formel soit installé, des collègues qui ont été déplacés pour travailler à NYABIZAN, sur place (Ec3, P3 : 13) ».

Les nombreuses actions improvisées en faveur des communautés ciblées à suffisance témoignent de l'IPP qui anime les responsables de la CAPM/PASEM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN dans le cadre du management de projet : « Donc, c'est pratiquement aux forceps qu'on a obtenu le bitumage de la voirie à NYABIZAN, mais la morphologie de cet espace elle, elle a changé (Ec3, P3 : 35). De renforcement des capacités, avec la formation des jeunes dans divers domaines, je me dis que ce sont des éléments qui sont prégnants, qui ont été prégnants par rapport à l'activité qui concourt à la gestion de l'environnement du social (Ec3, P3 : 42). Il fallait toujours avoir des numéros d'*ÉCHOS DE MEMVE'ELE*. Ils en font quoi? Ils lisent, mais surtout, ils se voient en images et se reconnaissent dans les photos que le journal utilise pour illustrer certains articles. Et ce journal est devenu pour eux pratiquement un vade-mecum (Ec3, P3 : 44) ».

Au rang des appuis, on note de nombreux dons aux communautés : « Euh, peut-être le témoignage du chef de village de NYABIZAN, euh... ou les dons qu'on fait, bon pas les dons, les compensations par exemple, la boisson, un peu d'huile comme à DJOP où l'utilisation du poste de DJOP ont eu à donner à manger et à boire, comme on dit souvent (Ec5, P5 : 19). Comme je disais, ces différentes actions ayant plusieurs cibles ont, intègrent plus euh, l'acceptabilité du projet auprès des populations. Elles se sentent participatives, donc peut-être elles ne sont pas intégrées dans l'aspect technique de l'ouvrage, mais en les consultant tout le temps pour voir ce qu'on aménage tout autour, quels sont les besoins de l'arrondissement, elles se sentent impliquées et les chefs traditionnels aiment bien ça se sentir concernés par ce qui se passe chez eux (Ec5, P5 : 42) ».

Les populations de NYABIZAN et ses environs ont bénéficié de nombreux petits services de la part des responsables de la CAPM/PASEM tout au long du projet, dont en particulier le transport des individus : « Les populations aussi étant donné que la zone était beaucoup enclavée, profitaient des véhicules du projet pour sortir de la zone. Donc chaque fois qu'on programait un voyage, on était obligé de porter tout ce qui devait sortir de la zone de NYABIZAN pour MEYO-Centre ou ÉBOLOWA. Quand on devait rentrer encore à NYABIZAN, ils venaient nous attendre à MEYO-Centre. On les portait pour les ramener sur le site, ça fait qu'ils ont qu'à même eu un apport en termes de transport

avec les équipes du projet, puisqu'à cette époque-là, vu l'état de la route, les véhicules ne faisaient que... ne venaient à NYABIZAN que tous les mardis. Or, nos équipes venaient, elles entraient le lundi, elles ressortaient le vendredi. Ça permettait qu'il y ait un troisième voyage au-delà du voyage des transporteurs urbains (Ec5, P7 : 17). Ils ne ressentaient pas une satisfaction derrière, mais quand il y avait un truc, peut-être je peux prendre un exemple, si on a fait 10 puits, 10 aménagements de point d'eau sur peut-être une zone de 20 villages, le village dans lequel on fait le puits, eux, ils se sentaient concernés directement et pris en compte (Ec6, P6 : 41). Ils amèneront les usines ici, sur place. On va même déplacer quelques villages comme on a dit! On va déplacer les villages pour mettre les usines et vous serez bien! (En1, P7 : 18) ».

L'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'IPP, modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP) exprimée par les responsables de la CAPM/PASEM dans le cadre du management de projet, se traduit par diverses actions, dont :

- L'innovation managériale du PASEM en marge du PGES;
- L'originalité des objectifs du PASEM par rapport au PGES;
- L'articulation du champ d'intervention du PASEM en plusieurs composantes;
- La structuration fonctionnelle du PASEM;
- La mise en place par le PASEM des projets prioritaires à résultats rapides (PPRR);
- Le déploiement des PGES, dont les cibles et interventions;
- Le déploiement du PDR;
- L'anticipation de l'appropriation et de l'exploitation des environs du site de recasement;
- Les modalités arrêtées de paiement des indemnisations pour sécuriser les bénéficiaires;
- Le plaidoyer en faveur de la révision du cadre légal des indemnisations;
- La collaboration pour mieux répondre aux préoccupations des populations locales;
- L'établissement d'un cadre de dialogue social avec les communautés;
- Les nombreuses actions improvisées en faveur des communautés ciblées.

Les actions ci-dessus, expressions de la part du management de projet d'intérêts des parties prenantes (IPP) comme modalité de l'évaluation de la qualité du projet, ne suffisent néanmoins pas à rendre compte de ces dernières, alors qu'y sont associées plusieurs autres modalités dont, entre autres, la valeur ajoutée (VAJ), d'où l'intérêt d'identifier les expressions associées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

- **Valeur ajoutée (VAJ) à NYABIZAN**

Les données collectées de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent, comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), la valeur ajoutée (VAJ), notamment l'expression pour et par les parties prenantes d'une plus-value de la réalisation du PACHM, dont ses différentes composantes techniques et socioéconomiques. La VAJ recouvre différents aspects et se traduit en priorité pour les populations parties prenantes par le désenclavement, grâce à la route asphaltée, de la localité de NYABIZAN et ses environs : « Oui, je pense que le barrage, il est là, route bitumée, elle est là, la ligne, elle est là (Ec6, P6 : 64). Pour moi, ça été vraiment profitable pour moi, parce que pour quitter d'ici et arriver à MEYO-CENTRE, c'était vraiment pénible. Nous avons déjà la route, voilà le courant déjà. Bon, pour nous, quand on voit ça, on se dit déjà que le gouvernement à déjà très fait pour nous! Même si ça ne devait pas être seulement ça! (En3, P7 : 51). C'est dire, nous sommes contents parce que la route, parce qu'on dit le développement, hein, avec la route qu'on a là, nous sommes vraiment très contents parce que, lui-même, il connaît hein, il était bizarre pour tu essaies de rejoindre MEYO-CENTRE! (En5, P11 : 35) ».

Pour les populations locales parties prenantes, la disponibilité et l'accessibilité à l'énergie électrique à NYABIZAN constituent, d'un point de vue hiérarchique, la seconde valeur ajoutée majeure de la réalisation du PACHM : « Aujourd'hui, cette phase étant terminée, on est en phase d'exploitation, aujourd'hui, ils peuvent bénéficier de l'énergie gratuitement à NYABIZAN, donc je pense que ça apaise le climat social (Ec3, P3 : 28). Est relative, ce qu'elle peut avoir perdu en avoir, elles l'on gagné en ouverture, en ouverture parce qu'aujourd'hui, il y a une voie bitumée qui relie NYABIZAN aux centres urbains EBOLOWA et AMBAM. Il y a la téléphonie mobile qui est arrivée sur place, donc ils peuvent appeler le monde entier à partir de ce qui était un bled à l'époque (Ec3, P3 : 31). On peut

donc dire que, je peux dire que dans les transformations, quelque chose de très palpable qui se voit, c'est qu'il y a une route d'accès, il y a l'électrification dont les populations jouissent aujourd'hui, il y a la téléphonie mobile qui est venue grâce au projet, donc ce sont des indicateurs, des critères, des indicateurs qu'on peut relever (Ec3, P3 : 68) ».

Pour la localité de NYABIZAN, la disponibilité de l'énergie électrique est un apport concret et une réalisation pérenne : « Je veux dire, ça veut dire du côté des populations, ils voient, c'est visible que oui, le gouvernement a construit le barrage, le gouvernement a bitumé la route, le gouvernement a construit la ligne. C'est des satisfactions pour les populations. Ceux qui n'avaient pas les moyens de déplacement, la route elle passe maintenant, le coût de transport est passé de 5 000 Fcfa à 4 500 Fcfa pour NYABIZAN-EBOWA, euh, ils font moins de temps sur la route. Bon, euh, c'est vrai que l'électrification des messages, c'est pas encore ça, mais c'était pas dans le *Stradel* du projet, c'est d'autres administrations qui ont la charge d'électrifier les ménages (Ec6, P6 : 65). Moi, je suis content de cette lumière que nous avons, je suis content de cet hôpital qu'ils sont venus placer en, dans NYAB (En4, P10 : 48) ».

En rapport avec les infrastructures socioéconomiques, l'aménagement des points d'accès à l'eau potable par le PASEM participe de la VAJ à NYABIZAN : « Après, dans un premier temps, on nous a fourni les sachets, le cacao. Bon, nous, on a fait des pépinières, ces pépinières-là. Le PASEM les achetait encore chez nous (En3, P7 : 43). Il y a certains qui ont construit les chambres ici là, mais ils sont en train de bouffer cet argent. Jusqu'aujourd'hui, quand les forestiers viennent, ils les font louer les chambres, voilà l'argent (En3, P7 : 69). Le PASEM nous a laissé les forages, le PASEM nous a laissé les champs de cacaoyères (En6, P12 : 71) ».

Les acquisitions pérennes des AGR héritées du PASEM témoignent, pour les parties prenantes, de la VAJ de la réalisation du PASEM : « Et le PASEM qui vient en appui dans la mise en œuvre des activités génératrices de revenus, dans la mise en œuvre des infrastructures économiques de base et bien d'autres, c'est plus du concret, c'est bien du développement pour eux, pour elles, ces populations » (Ec2, P2 : 18). NYABIZAN, donc, on a eu les champs de cacaoyers, maintenant, comme avant, comme le champ de cacao, les travaux des cacaoyers étaient maintenant, on ne travaillait plus le cacaoyer, mais avec le PASEM nous a révélé les nouveaux champs de cacaoyers

dont nous sommes bénéficiaires, parce que jusqu'à présent, on a les champs (En6, P12 : 3). La variété là, produite vite, ça donne vite, la variété produit vite, donc vers 18 ou bien 19 mois, deux ans, tu as déjà (En6, P12 : 44) ».

De nombreuses compétences sont acquises par les individus issus des communautés locales grâce aux activités du PASEM dans le cadre de la promotion des AGR : « Oui, qu'on distribuait aux planteurs. Bon, il y a même certains qui ont négligé aussi, hein, bon, maintenant j'ai été formé comme pépiniériste, le projet est fini. Voilà la pépinière, là je vends (En3, P9 : 18). Je vends, bon, pour moi, ça été vraiment un grand point positif (En3, P9 :19). Oui, bon, ceux qui ont vraiment pris ça au sérieux comme je vous l'ai dit, bon, on a promis les rejetons de plantains, les, le cacao comme vous le voyez à la pépinière. Bon, il y a certains, beaucoup qui sont restés avec des plantations qui voulaient, bon, on est allé même jusqu'au niveau de la pêche. Ils achetaient des hameçons, des filets, faire des séminaires afin que les riverains (En3, P9 : 31) ».

Le PASEM, par les AGR, a contribué à une véritable autonomisation des individus impliqués dans ce volet d'activité : « De nous rendre autonomes, hein, parce que, on a eu des, une façon de, euh, comment dire ça? De récompenser ce que nous avons perdu, ouais (En3, P7 : 46)! Le projet MEMVE'ELE nous a apporté beaucoup de connaissances parce qu'avant, la vie était difficile ici. Maintenant, la vie devient un peu plus facile. Pour le déplacement, c'est déjà un jeu. Tout de suite, là où je suis, je peux dire je pars à EBOLOWA, je pars et je reviens. ce sont les avantages (En3, P7 : 75)! Voilà, maintenant là, moi-même j'achète mes sachets, j'achète le cacao que j'ai planté, ça donne déjà, moi-même, je ne pars plus acheter le cacao ailleurs, je reste sur place. Maintenant, dès que les gens viennent, ils enlèvent, je remets encore (En3, P7 : 78) ».

Quoique les activités du PASEM se soient depuis arrêtées, les bénéficiaires continuent de jouir des résultats des différentes interventions : « Donc, il y a toujours des pépinières (En3, P7 79)! Comme maintenant là, quand ils vont finir, je sais que ça me fait déjà l'argent, des rentrées pour les enfants, dès que les gens achètent, je garde seulement, je sais que c'est déjà la scolarité, bon le reste là, je sais que... (En3, P7 : 91). Oui, jusqu'à que moi-même, je fais même les pépinières jusqu'à présent! (En6, P12 : 56) ».

Les programmes socioéconomiques, à travers leurs différentes activités, ont induit bien au-delà de la localité un frein aux activités du braconnage alors très florissantes dans la réserve de faune et de flore voisine : « Il y a une production économique et ça fait que le braconnage a diminué (Ec1, P1 : 67). Nous sommes à la lisière du parc CAMPO-MA'AN qui est la compensation du pipeline, donc ça veut dire que les éco-gardes qui sont dans le parc n'ont plus la pression (Ec1, P1 : 68). Des braconniers, voilà donc, c'est l'avantage que nous avons eu dans ce barrage alors qu'au début, lorsqu'on commençait, ce n'était que la viande, les gens ne savaient pas pêcher (Ec1, P1 : 69) ». Plus globalement, les nombreux gains associés à la réalisation du PACHM par les populations locales parties prenantes confortent la VAJ dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Ces derniers appréhendent, en termes de résultats durables de la réalisation du PACHM : « Les principaux résultats, c'est la route, c'est le courant, c'est tout ce que nous avons profité. Bon, je suis pépiniériste maintenant. Il y a ceux qui ont eu les plantations de cacaoyers, ceux qui ont appris à pêcher, ils pêchent déjà et ils ont des revenus qui leur viennent de cette pêche-là. Moi je crois que... (En3, P7 : 83). On ne peut pas dire que le PASEM (rire)...n'a rien fait (En4, P10 : 8)! Mais si on dit que ça ne nous a rien apporté, c'est que nous sommes vraiment trop ingrats (En3, P7 : 74). Le projet MEMVE'ELE nous a apporté la route ci et le réseau parce qu'avant, on n'avait pas de réseau ici! » (En6, P7 : 73) ».

Des gains qui concourent, au bout du compte, à une amélioration du cadre de vie des populations locales attribuable aux réalisations du PACHM à NYABIZAN : « Et le cadre de vie et lorsqu'on commençait le projet à NYABIZAN, on importait la nourriture. Maintenant à NYABIZAN, les gens ont commencé à produire sur place. On n'a pas besoin de venir à Yaoundé pour acheter le poulet, il y a le poulet à NYABIZAN. Bref, les choses se sont beaucoup améliorées. Actuellement, nous avons le poisson. NYABIZAN, avec tous les moyens qu'on les a donnés pour faire la pêche, produit au moins 200 à 500 kilos de poisson par jour » (Ec1, P1 : 66) ».

Le sentiment de satisfaction exprimé par les parties prenantes en marge des limites et dérives du PACHM atteste de la valeur ajoutée réelle du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN : « Satisfaction, aujourd'hui c'est que le projet contribue effectivement à l'amélioration des conditions de vie des populations. Le centre de santé a été amélioré et même, il y a eu une extension grâce au

projet. Les points d'eau ont été aménagés grâce au projet, la voie d'accès est plus fluide aujourd'hui et durable et même que l'énergie que MEMVE'ELE produit leur est donnée gratuitement. C'est un volet de satisfaction (Ec3, P3 : 32). Le niveau de vie a-t-il changé? Oui parce que l'accès aux biens, l'accès aux produits manufacturés, aujourd'hui, est plus évident pour les populations (Ec3, P3 : 69). Certaines choses qu'ils allaient acheter en ville sont venues les trouver sur place du fait que le projet a entraîné un certain flux financier qui s'est échangé sur place. Sur le plan social, ce sont des éléments visibles et que la lumière soit là est également visible. Ce sont des éléments qu'on peut mettre à l'actif du barrage » (Ec3, P3 : 70). Ceci est resté, ceci est resté, ceci est resté. Quand vous ne venez, faites ça alors pour que nous puissions dire que l'État ne veut pas nous tromper, c'est ça! » (En1, P7 : 39) ».

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'analyse des données collectées pour la recherche établit, pour les parties prenantes, une valeur ajoutée (VAJ) réelle de la réalisation du PACHM. Cette dernière se traduit concrètement par :

- Le désenclavement grâce à la route asphaltée;
- La disponibilité et l'accessibilité à l'énergie électrique;
- L'aménagement des points d'accès à l'eau potable;
- Les acquisitions pérennes des AGR héritées du PASEM;
- Les nombreuses compétences acquises par les individus;
- Le frein aux activités du braconnage;
- Les gains associés à la réalisation du PACHM;
- L'amélioration du cadre de vie des populations locales.

Toutefois, comme modalités la valeur ajoutée (VAJ) et l'intérêt des parties prenantes (IPP) ne peuvent seules rendre compte de l'évaluation de la qualité du projet (EQP), tandis que celles-ci doivent être associées la satisfaction des parties prenantes (SPA) suggérée comme autre modalité de l'EQP par les données collectées. Il en découle, pour la recherche, l'intérêt d'identifier l'expression de cette dernière dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

- **Satisfaction des parties prenantes (SPA) à NYABIZAN**

En tant que modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), la satisfaction des parties prenantes (SPA) traduit la conformité du projet, dont ses réalisations, aux attentes des parties prenantes. La SPA dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN se traduit de prime abord par les bonnes relations avec les populations locales bénéficiaires des programmes socioéconomiques : « Donc, on a des relations que je peux qualifier, mais je suis un peu très mal placé parce que je ne peux pas être juge et partie, que je peux qualifier de, euh, d'assez bonnes parce que dès qu'on nous a vraiment donné de quoi être opérationnels sur le terrain, elles ont vu du concret (Ec2, P2 : 17). Je commencerai par les motifs de satisfaction. C'est comme j'ai dit tout à l'heure, lorsqu'on a commencé à être opérationnels, elles ont commencé à nous encenser parce qu'elles ont vu du concret en termes d'appuis (Ec2, P2 : 19). Je bénéficie de ce que je peux dire, en étant proche de ces populations de par mes origines, donc étant du coin, elles ont trouvé en, comme un interlocuteur valable auprès d'elles et auprès de la structure qui gère le projet (Ec3, P3 : 22) ».

Un accueil favorable des populations de NYABIZAN aux différentes composantes du PACHM a promu une réelle collaboration des populations locales au déploiement des activités: « Bon, personnellement, la rencontre était amicale. On n'a pas, on a rencontré aucune réticence particulière. Les populations nous ont bien accueillis, ils nous ont trouvé les sites de logements, on a même recruté. Le chef de village nous a proposé quelques éléments de son village pour travailler avec nous parce qu'on avait besoin de main-d'œuvre, dont les porteurs de machines, les layonneurs et quelqu'un pour faire la cuisine au personnel qui était surplace (Ec6, P6 : 4). Bon, mon avis personnel, j'ai pas de, je pense qu'on a eu de très bonnes relations. J'ai eu de très bonnes relations avec les populations riveraines. On n'a pas vraiment, il y avait une bonne collaboration quoi, il y avait une bonne collaboration entre le projet, entre moi qui était le point focal sur le site et mes autres collègues (Ec6, P6 : 9) ».

Les petites frictions qui subsistaient ont été balayées par le recrutement, dans le staff de la CAPM, d'un fils du terroir, renforçant ainsi les bonnes relations avec les communautés locales : « Bon, c'était des petits maux comme ça, mais quand on a recruté le communicateur du projet, le chargé de relations publiques, monsieur Ec4 qui est de l'arrondissement de MA'AN et qui venait constamment

avec le directeur de projet dans les sensibilisations sur le terrain, je pense que ça eu un impact sur l'apaisement des populations riveraines (Ec6, P6 :12). Sources de satisfaction, déjà on a gagné en temps parce que ce qui aurait dû être fait en six mois, la première phase, on l'a bouclée en trois mois. La deuxième phase aussi, je crois, on l'a bouclée en trois mois. Déjà, on a gagné en temps de deux, même en coûts financiers parce qu'en gagnant en temps, ça va aussi de soi que même en coûts financiers, on a eu ainsi un gain de coûts, bon, au-delà de ça aussi les bonnes relations qu'on a eues, hein, avec les populations, les amitiés qui se sont tissées, les amitiés qui se sont tissées (Ec6, P6 : 16) ».

Les bonnes relations des responsables de la CAPM/PASEM avec les populations se traduisent en amont par une plus grande implication de ces dernières dans les activités en rapport avec la construction du barrage : « Au niveau du barrage, il y a eu une meilleure application, une meilleure, une meilleure implication des populations » (Ec6, P6 : 23). Humm, je peux vous dire que dans le début de ce travail, tout ce qu'on nous disait était une affaire très bonne, la route si, on va vous faire la route, voilà une bonne nouvelle, comme nous sommes là, on aura la route bien! On va faire tout, tout, tout, on va faire l'électricité, on nous a mis tout au clair! C'étaient de bonnes relations (En1, P7 : 17). Voilà, donc, c'est déjà, c'est pour dire que déjà, MEMVE'ELE, on l'a bien accueilli, nous autres on était dedans, parce que jour et nuit, j'étais parmi les gens qui ont travaillé ce projet-là! (En5, P11 : 5).

La satisfaction des parties prenantes (SPA) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN est également alimentée par l'innovation majeure que constitue le PASEM, programme entièrement dédié à la gestion des aspects socioéconomiques inhérents à la réalisation des composantes techniques du PACHM : Si c'était à refaire, je pourrais faire des suggestions aux décideurs du pays parce que l'idée est très, très bonne, parce que la finalité de tous ces grands projets, c'est le développement et il n'y a de développement, il n'y a de valeur de développement que quand ça cible l'homme (Ec2, P2 : 61). Satisfaction parce que, je commence par les satisfactions parce que nous avons vécu véritablement la prise en compte de la dimension sociale dans les projets structurants à travers un acte comme celui-là. On s'est retrouvé véritablement au faite même de cet accompagnement-là, de cette prise en compte de la dimension sociale (Ec4, P4 : 26). Et nous pouvons être satisfaits que les

populations aient pu être au centre de, du développement. Donc nous avons, nous pensons que même si cela s'est fait avec beaucoup de couacs, beaucoup de difficultés, beaucoup d'incertitudes du fait de la difficulté de mettre les moyens financiers toujours à la disposition au moment souhaité, nous pensons que malgré ces écueils-là, malgré ces petits manquements-là, l'initiative était très louable d'envisager la gestion environnementale et sociale sur ce point de vue (Ec4, P4 : 27) ».

Le PASEM est une initiative inédite du gouvernement camerounais très bien accueillie sur le terrain : « Euh, de prime abord, tout ce qu'on peut déjà relever, c'est que l'initiative était louable au départ, celle de déplacer ces populations qui allaient se trouver en zone sinistrée. L'approche participative l'a été aussi, a été aussi louable parce qu'elle a permis aux populations d'exprimer vraiment leurs besoins (Ec4, P4 :51). C'est la concrétisation de la prise en compte de la dimension sociale dans les projets structurants, principalement dans le projet MEMVE'ELE, on a mis l'homme au centre du développement et on lui a donné une place importante. Ça, c'est la principale leçon qu'on peut tirer (Ec4, P4 : 79) ».

Pour les gestionnaires du PACHM, la satisfaction découle entre autres d'une autonomisation du budget du PASEM au sein de la CAPM : « Le budget du PASEM, donc les activités que nous avons menées, qui commencé à donner de la visibilité, ont fait dans le cadre d'une autonomie financière par rapport à la CAPM. Quand nous nous retrouvons ici, c'est parce que justement, nous avons un budget qui nous permettait de venir louer ici et c'était une instruction du ministre (Ec2, P2 : 38). Tandis que d'un point de vue opérationnel, on observe de nombreuses actions concrètes réalisées par le PASEM au bénéfice des communautés ciblées : « C'est que dans les différentes composantes qui sont définies là, il y a des, il y a du concret. Pour les formations, je pense que, je ne sais pas si votre enquête de terrain ira jusqu'à vers ce type de populations, les gens peuvent déjà se, se targuer d'avoir maîtrisé un certain type de techniques de production qu'on leur a, qu'on leur enseigne, ou bien les gens peuvent se dire qu'ils ont l'eau devant leur cours, c'est du concret. Ils ont des centres de santé opérationnels, ils ont des écoles réhabilitées, c'est du concret (Ec2, P2 : 57) ».

Le succès des programmes socioéconomiques PGES et PASEM est évoqué comme source de satisfaction : « Alors, lorsque, je vais d'abord commencer par le PGES, l'évaluation est fortement positive parce que c'était encadré par le projet (Ec1, P1 : 57). Le PASEM, globalement, c'était bon.

Je dis il n'y a que les petits problèmes. Vous savez, une œuvre humaine est toujours entachée de petites fautes et erreurs, mais globalement, tout est positif (Ec1, P1 : 64). On dit merci au chef de l'État pour cette, pour ce programme (Ec1, P1 : 65) ».

L'amélioration des conditions de vie des populations est visible grâce aux activités des programmes socioéconomiques : « Satisfaction, aujourd'hui, c'est que le projet contribue effectivement à l'amélioration des conditions de vie des populations. Le centre de santé a été amélioré et même, il y a eu une extension grâce au projet. Les points d'eau ont été aménagés grâce au projet. La voie d'accès est plus fluide aujourd'hui et durable et même que l'énergie que MEMVE'ELE produit leur est donnée gratuitement. C'est un volet de satisfaction (Ec3, P3 : 32). Oui, pour nous, vu par nous, ça peut constituer des motifs de satisfaction, mais il est évident que peut-être que de l'autre côté, on peut recueillir toujours d'autres avis que peuvent ne pas aller dans le même sens (Ec3, P3 : 71) ».

Les résultats concrets des réalisations du PACHM alimentent la satisfaction des populations locales : « Mais je vous toujours en train de tourner seulement que nous sommes contents (En5, P11 : 28)! C'est dire, nous sommes contents parce que la route, parce qu'on dit le développement, hein, avec la route qu'on a, là nous sommes vraiment très contents parce que lui-même, il connaît, hein, il était bizarre pour tu essaies de rejoindre MEYO-CENTRE (En5, P11 : 57)! . Voilà, maintenant là, moi-même j'achète mes sachets, j'achète le cacao que j'ai planté. Ça donne déjà, moi-même, je ne pars plus acheter le cacao ailleurs je reste sur place. Maintenant, dès que les gens viennent, ils enlèvent je remets encore » (En3, P9 : 78).

D'une manière générale, c'est notamment le cas de la construction du barrage, de la production d'énergie électrique et du désenclavement, susceptibles de critiques à bien des égards, d'où une satisfaction relative dépendamment des parties prenantes considérées : « C'est donc une satisfaction mitigée parce que d'un côté, on peut se dire nous, nous avons terminé la construction du barrage, nous sommes contents, le barrage produit déjà, nous sommes contents, mais de l'autre côté, les populations locales ne peuvent pas toujours avoir la même satisfaction. Même si elles ont de la lumière produite par ce barrage, il y a des aspects que le projet MEMVE'ELE aurait pu aider à rapidement gérer ou solutionner, comme le recasement de ses populations (Ec3, P3 : 74). « Puisque

la fin est déjà là, la critique est qu'on peut se tromper à dire que le gouvernement nous a trompés et alors que, on est déjà content d'avoir des réalisations (En1, P7 : 40) ».

Toutefois, les principales promesses des programmes socioéconomiques PASEM et PGES étant tenues ou en cours de l'être, le sentiment général est celui d'une satisfaction tout au moins partielle des parties prenantes : « Dans le cas où, disons, le PASEM, on nous a promis tout, on a dit que l'électricité va commencer là-bas jusqu'à avant d'atteindre même EBOLOWA, nous serions toujours les premiers bénéficiaires (En1, P7 : 41)! Nous sommes très contents de la route. On peut passer en l'air ou dans l'eau, nous sommes bien (En1, P7 : 47). Pour moi, ça été vraiment profitable pour moi, parce que pour quitter d'ici et arriver à MEYO-CENTRE, c'était vraiment pénible. Nous avons déjà la route, voilà le courant déjà, bon pour nous quand on voit ça. On se dit déjà que le gouvernement a déjà très fait pour nous! Même si ça ne devait pas être seulement ça! ; (En3, P9 : 51). « (Rire)...c'est juste pour ça que je vous disais, on critiquait avant. Maintenant, on commence à faire le demi-tour pour dire que non, c'est réel, le barrage a bel et bien réussi! (En4, P10 : 35) ».

Une lecture pragmatique de la réalisation du PACHM par les populations locales conduit à la satisfaction des parties prenantes : « Mais pour moi, tant que j'ai la lumière chez moi, j'ai mon congélateur qui marche, je sais que ça réussit » (En4, P10 : 36). « Moi je suis content de cette lumière que nous avons, je suis content de cet hôpital qu'ils sont venus placer en, dans NYAB » (En4, P10 : 48). « Je pense que c'est toujours comme, je l'ai dit tout à l'heure la, déjà nous sommes contents puisque quand on voit déjà le courant, c'est dire le projet MEMVE'ELE, nous sommes contents parce que le courant sa passe déjà très bien (En5, P11 : 1). C'est-à-dire, quand je vous parle de ça, je regrette qu'au niveau du courant qu'on voit déjà là. On dit Dieu merci, de la route qui passe déjà là, on dit Dieu merci (En5, P11 : 16) ».

Pour les responsables de la CAPM/PASEM, les performances de la mise en œuvre des recommandations des EIE du PACHM constituent un réel motif de satisfaction : « Concernant l'aménagement sur... nous avons essayé d'avoir le tableau récapitulatif, ça m'aide rapidement, voilà, concernant le barrage, voilà l'aménagement. Nous avons 43 recommandations, nous avons 37 terminées, nous avons trois qui sont toujours en cours, nous avons un, une recommandation qui n'a pas pu être réalisée du fait d'un empêchement technique et une action qui a été annulée (Ec5, P5 :

37). Donc, c'est un taux d'environ 87 % de réalisations (Ec5, P5 : 38). Pour les bénéficiaires, d'une manière générale, c'est satisfaisant, mais comme je le dis, on peut toujours faire mieux (Ec5, P5 : 45). Particulier, oui, on peut dire qu'on a atteint à 50 % à 60 % parce que toutes les recommandations qui ont été faites, ont trouvé, on a mis en œuvre (Ec6, P6 : 57) ».

Toutefois, ces performances sont discutables par les populations locales tandis que pour le management de projet, elles sont source de satisfaction : « Voilà, si je me mets du côté de l'administration, on a atteint plus de la moitié des objectifs à temps parce que plus de la moitié des mesures qui avaient été recommandées par l'étude d'impact, la majorité ou bien la moitié minimum ont été mis en œuvre (Ec6, P6 : 63). Donc, de manière globale, je peux dire que les populations riveraines devraient être satisfaites de ce qui a été fait jusqu'ici parce que, euh, l'État ne pouvait pas aussi, ne peut pas être là derrière chaque individu pour mettre, pour chercher le bénéfice personnel. L'État met des infrastructures en œuvre pour la satisfaction globale (Ec6, P6 : 67) ».

La satisfaction des parties prenantes dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, quoique clairement exprimée, a un caractère mitigé en raison des limites évidentes de certains résultats des activités du PACHM : « Une appréciation mitigée, autant on est confortable avec le cadrage initial, le cadre de la mission elle-même, autant on est on reste sur notre faim au niveau des réalisations des activités qui sont menées jusqu'ici, alors même que le projet tire à sa fin, donc que les populations, les populations ne devaient pas attendre la fin du projet pour trouver satisfaction par rapport à la mission (Ec4, P4 : 70). Bon, mon appréciation n'est pas, elle est mitigée, hein, elle est mitigée parce que je suis sûr, quand vous allez aller sur le terrain, vous allez poser des questions aux riverains. Si vous parlez même du PGES, beaucoup ne sauront même pas de quoi il s'agit. Beaucoup ne sauront pas de quoi il s'agit parce que les activités qui ont été menées pour la mise en œuvre du PGES sur le terrain ne sont pas, beaucoup ne sont pas visibles (Ec6, P6 : 53) ».

Le bilan à NYABIZAN est globalement positif, quoique certains aspects négatifs ne peuvent être ignorés : « Se retrouver ici là! Donc je pense que tel que vous posez la question, il y a toujours, au niveau de l'avis, deux côtés. Il y a du positif, il aussi du négatif! (En5, P11 : 61). Nous sommes satisfaits parce que jusqu'à présent, même monsieur le sous-préfet de MA'AN peut vous rendre

compte du travail du PASEM parce que lui, chaque fois, il vient avec la voiture, il va dans mon champ de bananeraie, on lui coupe les régimes n'importe comment hein (En6, P12 : 68) ».

L'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN met en évidence une réelle satisfaction des parties prenantes (SPA) au terme de la réalisation des composantes du PACHM, traduite par :

- Les bonnes relations avec les populations locales ;
- L'innovation majeure que constitue le PASEM ;
- L'autonomisation du budgétaire du PASEM;
- Les nombreuses actions concrètes réalisées par le PASEM;
- Le succès des programmes socioéconomiques PGES et PASEM;
- L'amélioration des conditions de vie des populations;
- La construction du barrage, la production d'énergie électrique et le désenclavement;
- Les performances de la mise en œuvre des recommandations des EIE et des activités du PACHM;
- Le caractère mitigé en raison des limites évidentes de certains résultats des activités du PACHM.

La satisfaction des parties prenantes (SPA) et la valeur ajoutée (VAJ), et les intérêts des parties prenantes (IPP) constituent des modalités d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dont les différentes expressions sont identifiées par la recherche. Cependant, ces modalités ne rendent pas entièrement compte de la qualité du projet au regard des données de la recherche, qui suggèrent de prendre en compte les réponses aux exigences (REX), notamment les activités associées par le management de projet.

- **Réponses aux exigences (REX) à NYABIZAN**

Les réponses aux exigences (REX), notamment la conformité des activités du management de projet aux attentes des parties prenantes, participent de l'évaluation de la qualité du projet (EQP).

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les REX sont caractérisés par le paiement des indemnités des victimes en amont du démarrage des travaux en 2011, dans le cadre de la mise en œuvre du PGES du barrage : « Les autres ont seulement eu leur indemnité et comme la loi camerounaise dit on remet l'argent, ça veut pas dire qu'on ne peut pas prendre l'argent et construire à votre place. Donc, on a mis ces outils d'accompagnement (Ec1, P1 : 46). Nous avons fait une première indemnité en 2011, à partir de 2012 (Ec1, P1 : 47) ».

En réponse aux exigences des populations locales, la CAPM va recruter dans son staff une personne originaire de l'arrondissement de MA'AN, notamment le responsable de la communication, ce qui contribuera à améliorer les relations et la collaboration avec les populations locales : « Je bénéficie de ce que je peux dire, en étant proche de ces populations de par mes origines, donc étant du coin, elles ont trouvé en moi comme un interlocuteur valable auprès d'elles et auprès de la structure qui gère le projet (Ec3, P3 : 22) ».

L'organisation des consultations populaires, à la demande des populations locales, pour besoin d'information et d'expression de leurs préoccupations, par les responsables de la CAPM participe des réponses aux exigences de ces dernières : « À la demande, quand les populations avaient besoin de quelque chose, ils sollicitaient et de temps en temps, la direction du projet organisait une réunion avec le village pour savoir comment ça va. Quels sont les problèmes? Il y a des personnes toujours mécontentes? Qu'est-ce qui ne va pas? Comment on peut régler? (Ec5, P5 : 18) ».

La mise en œuvre du PDR dans le cadre du PGES du barrage se traduit par l'aménagement, en cours d'achèvement, du site de recasement des populations des villages de NKOLOSONG et ALLOUM suite aux exigences et recommandations des EIE, alors que ces populations ont vu leurs zones agroforestières complètement ennoyées par le barrage de retenue: « Le PGES, au niveau du barrage, est en train d'être mis en œuvre. Nous sommes en train de finir les maisons, je vous ai dit que nous avons » (Ec1, P1 : 30). Malgré l'indemnité en attente des victimes des travaux de l'emprise de la ligne, le management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, conduit par les responsables de la CAPM/PASEM, va s'illustrer par la prise en charge des victimes des dommages hors emprises, en collaboration avec le maître d'œuvre de cette composante technique, de manière à apaiser les tensions en attendant l'indemnité des victimes par le

gouvernement : « Du fait qu'on n'est pas payé l'indemnisation avant, au moins en prenant en charge les dégâts hors emprises, ça calmait un peu les populations dans l'attente du paiement des indemnisations qui sera fait plus tard par l'État. Globalement, voilà à peu près les activités que je...(Ec6, P6 : 34) ».

L'analyse des données de la recherche relatives aux réponses aux exigences (REX) par le management de projet comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN conduit au constat que celles-ci se résument en cinq activités:

- Le paiement des indemnisations des victimes des travaux du barrage;
- Le recrutement dans le staff de la CAPM d'un fils du coin;
- L'organisation de consultations populaires à la demande des populations;
- L'aménagement en cours d'achèvement du site de recasement;
- La prise en charge des victimes des dommages hors emprises.

Pour être complète, l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, en référence au cadre conceptuel et aux données mobilisées par la recherche, requiert, outre les réponses aux exigences (REX), la satisfaction des parties prenantes (SPA), la valeur ajoutée (VAJ) et les intérêts des parties prenantes (IPP) comme modalités de tenir compte de la conformité des processus (CPR) et donc, connaître des activités associées par le management de projet.

○ **Conformité des processus (CPR) à NYABIZAN**

Les données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent, outre les modalités précédentes, pour l'évaluation de la qualité du projet (EQP), la conformité des processus (CPR). Cette dernière adresse l'adéquation des processus du management de projet avec la finalité poursuivie par la réalisation des composantes du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. La CPR est appréhendée, à l'aune de l'implémentation du PGES du barrage et se résume au paiement des indemnisations des victimes des travaux du barrage en amont des travaux : « La boucle du NTEM 1 et nous ici, on a indemnisé les gens qu'on a avertis que vous ne serez plus ici!

Donc, on les a indemnisés, mais on n'a pas encore touché ici là au niveau du Canton (En1, P7 : 20)!
On a indemnisé là-bas (En1, P7 : 21)! »

L'analyse des données de la recherche dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN conduit à l'identification d'une seule activité qui participe de la conformité des processus de management de projet dans le cadre de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) : le paiement des indemnités des victimes des travaux du barrage en amont des travaux. L'intérêt des parties prenantes (IPP), la satisfaction des parties prenantes (SPA) et la valeur ajoutée (VAJ), les réponses aux exigences (REX) et la conformité des processus (CPR) constituent, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, les modalités qui permettent de rendre compte de la qualité du projet, tandis que les données relatives à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) suggèrent également la non-qualité de projet appréhendée à travers plusieurs modalités dont il convient de préciser les principales activités dans le cadre du management de projet.

- **Insatisfaction des parties prenantes (IPA) à NYABIZAN**

Les données de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN suggèrent une insatisfaction des parties prenantes (IPA). Cette dernière découle des écarts entre les activités du management de projet et les attentes des parties prenantes populations de NYABIZAN dans le cadre de la réalisation du PACHM. L'IPA dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN découle, en amont du sentiment de marginalisation des populations locales dans les recrutements à la CAPM, initialement l'absence d'individus originaires de l'arrondissement de MA'AN dans le staff de la CAPM : « La seule chose qu'on peut noter qui peut être un regret, c'est que, euh, c'était qu'il y avait une sorte barrière entre les populations riveraines et les équipes du projet. Cette barrière était due au fait que dans l'équipe du projet, les populations riveraines ne se reconnaissaient pas. Ils auraient voulu peut-être qu'il y ait un fils du terroir qui soit dans l'équipe dirigeante du projet (Ec6, P6 : 10) ».

Du point de vue opérationnel, les limites administratives du financement des activités des programmes socioéconomiques, respectivement les PGES et le PASEM, alimentent l'IPA à

NYABIZAN : « C'est à dire que je peux même initier quelque chose par rapport à une vision que j'aie, mais qui ne passe pas forcément. Ça limite d'une certaine manière. Au départ, je m'en offusquais » (Ec2, P2 : 59). Sur le terrain, l'implémentation des PGES (barrage, route et ligne) sera marquée par les indemnisations impayées et/ou contestées des victimes à l'origine de l'IPA : « Le reste, ça veut dire que en ce qui concerne les indemnisations, il y a les gens qui jusqu'à nos jours, n'ont jamais eu leur petit franc alors que les noms apparaissaient (En4, P10 : 25). Pour d'autres choses, c'est la faiblesse, là-bas, vous voyez la haute tension, ils n'ont jamais indemnisé la basse tension, rien, l'emprise route rien! C'est des choses, vous voyez, même la route-ci, s'il plus ici monsieur tout à l'heure, vous verrez comment l'eau entre ici chez moi! Quand ils faisaient même la route-ci, on les supplie qu'ils fassent une rigole qui part du carrefour là-bas jusqu'à se déverser là où il y a les buses, là-bas. Ils ont totalement refusé. Là où nous avons dit que ça été mal fait, c'est ça qui nous rend mécontents du projet (En4, P10 : 47)! ». La gestion des indemnisations des victimes du barrage dans le cadre du PGES associé est très critiquée : « La première équipe qui venue faire l'expertise a bien faire un peu son travail! Maintenant, maintenant, la contre-expertise, quand maintenant la contre-expertise arrive, je vous assure que maintenant, maintenant, ici là, tous sont ici. Voilà pourquoi beaucoup ont gagné, beaucoup ont aussi, parce que je peux vous en citer même les gens qui disent que j'ai des champs, quand est-ce qu'on vous dit ça, j'ai des champs là-bas? Est-ce que vraiment c'est vérifiable? Donc c'est là, c'est passé, c'est-à-dire l'expertise là est passée sur le terrain, mais la contre-expertise n'y est pas allée sur le terrain. Bon, déjà au niveau de ce, des indemnisations là, nous sommes en train de pleurer (En5, P11 : 7)! Une maison, il y a des maisons qui sont sous, sous ça là, rien n'est vraiment indemnisé, tous les gens sont en train de pleurer (En5, P11 : 15). Je vous dis que ça n'a pas été bien, parce que je suis toujours en train de vous répéter que ça n'a pas été bien (En5, P11 : 18)! ».

Le responsable de la CAPM est particulièrement indexé et accusé de comportements déplorables : « Je vous assure que l'instigateur premier, c'est l'homme qui a dirigé ce projet-ci. Je vous assure, c'est bizarre hein, je peux vous dire qu'une fois même on est allé au, c'est-à-dire ce qu'il m'a fait au niveau de mes documents, qu'on m'a payé ici là, c'est-à-dire tout a été quand on, on doit de payer 10 000 francs, tu te retrouves avec 3 000 francs, oui j'ai eu des face-à-face avec lui,

donc pour vous dire qu'au niveau des relations, ça n'a pas vraiment été bien, dans la mesure où il est même vraiment arrivé à nous injurier (En5, P11 : 27). Je voudrais vraiment que ce soit sérieux au niveau de penser aux gens qui ont vraiment servi... C'est-à-dire au niveau de, parce que ce sont les choses nous on constate hein! Et pour dire que, c'est-à-dire que vraiment, on se sent mal à l'aise (En5, P11 : 36). Les gens pleurent leur indemnisation pêle-mêle depuis que ça, il y a même eu un monsieur, sa plantation cacaoyère, on a vraiment rongé ça. Jusqu'aujourd'hui, il n'y pas de trace. Il y a un vieux qui est au centre-là, c'est-à-dire des mauvais jeux (En5, P11 : 41) ».

Lorsque l'indemnisation a été possible, comme dans le cas du PGES du barrage, les dérapages liés aux modalités de paiement des indemnisations aux victimes des travaux du barrage conduisent à l'IPA à NYABIZAN : « Par contre, au niveau du PASEM et au niveau des indemnisations, on a vu des dérapages. Les dérapages, c'est-à-dire les gens, quand on leur donne l'argent cash, même en mettant à la banque, on voit les gens partaient chaque jour prendre. Il prend un million aujourd'hui, demain il prend un million, alors que nous, on mettait à la banque pour sécuriser, qu'il est le temps de faire des économies (Ec1, P1 : 58). Et les autres dérapages, c'était au niveau, je vous ai dit qu'il fallait savoir à qui donner telle semence, tel plant. Pour ne pas vous cacher, il y a eu des fois, quand on finit de distribuer les plants de cacao, certaines personnes les vendaient aux vrais planteurs, mais comme c'était comme une planification, tout le monde devait avoir quelque chose. Malheureusement (Ec1, P1 : 59) ».

Parallèlement, les tensions des relations du management de projet avec les populations participant de l'IPA : « Des relations houleuses, véritablement houleuses, parce que comme je disais tantôt, il n'est pas évident de modifier le mode de vie d'un individu sans conséquence. Alors, dites-vous bien que nous avons été considérés comme un ennemi en réalité. Vous voyez, vous avez un arbre derrière votre maison qui vous soulage dès que vous avez mal à la tête, vous partez cueillir les écorces, vous faites bouillir les écorces, vous les avalez et puis vous êtes bien portant, et puis on vous dit tout de suite il faut, dans quelques mois-là, dans quelques années, vous allez devoir partir, alors on vous prive de quelque chose qui vous soulageait. Il vous faut en retour montrer un certain nombre de garanties que ces populations vont bénéficier de tout ce dont elles seront dépouillées (Ec4, P4 : 24). Et c'est peut-être avec le temps qu'elles ont dû accepter, accepter c'est entre guillemets parce que

la satisfaction n'était pas totale, ce d'autant plus qu'on le verra peut-être dans la suite là, d'autant plus que le, les chantiers ont eu du mal à démarrer, et donc ça du accroître le sentiment négatif au niveau des populations (Ec4, P4 : 25). Oui, marqué peut-être pas, oui, parce que les populations se sont présentées un peu comme sur la défensive, peut-être parce qu'elles ont pensé qu'on venait les arracher quelque chose de particulier, quelque chose d'important, mais n'étaient pas satisfaites des propositions qui avaient été faites, donc elles voulaient les modifier de fond en comble et donc, il y avait qu'à même ceci de particulier qu'il fallait obéir (Ec4, P4 : 48) ».

Les tensions découlant des plaintes récurrentes et protestations des populations locales, adressées aux managements de projet expriment leur insatisfaction des populations : « Mais l'environnement que j'ai donc vécu où les populations dans leur incompréhension sont toujours braquées sur le fait que non, il y a de l'argent dans cette histoire. Si ça ne s'implémente pas, c'est qu'il y a quelque chose qui n'est pas très, très clair. Ces populations font parfois beaucoup de correspondances, pour ne pas dire des plaintes, qui vont parfois à de très hauts lieux, qui engendrent parfois des enquêtes, qui engendrent parfois des contrôles » (Ec2, P2 : 60). C'est ça! Donc au cours du travail, il y a eu beaucoup de grèves » (En1, P7 : 27). Les enfants ont grevé au cours du travail. Moi-même, le chef de canton nous invitait pour aller rabattre les enfants (En1, P7 : 28). Je vous assure, tu ne peux pas faire cinq jours ici là sans que tu n'entendes que euh, les maisons sont cassées! Donc (En5, P11 : 59). Se retrouver ici là! Donc je pense que tel que vous posez la question, il y a toujours, au niveau de l'avis deux côtés, il y a du positif, il aussi du négatif » (En5, P11 : 61). « Oui, c'est ça et ça n'avait pas plus les gens, puisqu'ils nous amenaient les choses qui ne nous aidaient même pas sur le terrain! (En6, P12 : 20) ».

Le brassage culturel entre populations autochtones et allogènes imposé par l'afflux de travailleurs embauchés par les différents chantiers du PACHM est à l'origine de conflits d'ordre culturel entre autochtones et allogènes, d'où l'insatisfaction soulignée par les premiers : « Je peux vous faire part des clichés qui peuvent sortir, du genre les gens qui travaillent pour vous font du désordre chez nous, euh, ils prennent nos femmes, ils prennent nos filles, ça c'est par exemple une chose, euh, ils ne respectent pas notre façon de vivre, ils ne sont pas courtois, ils sont belliqueux, il y a trop de bruit, ils créent du bruit, on ne peut plus se reposer, les préoccupations du genre (Ec3, P3 : 18). On pouvait

évoquer, à certain moment même, que les allogènes pillent certains biens qui sont sur place, comme surtout les ressources forestières non, non ligneuses comme, à un moment donné, c'était les conflits autour des populations qui ramassent les fruits sauvages que les populations locales aiment, utilisent comme ce sont les cultures de, bon les produits forestiers non ligneux comme les mangues, le manguier sauvage, comme la liane qui forme le rotin (Ec3, P3 : 19). Mais quand les populations arrivent, elles se croient pouvoir investir ce patrimoine qui est ceux des populations. Ça crée des conflits, ça créait des conflits (Ec3, P3 : 20) ».

Lors que la mise en œuvre du PGES du barrage, qui participe des programmes socioéconomiques à NYABIZAN, de nombreuses défaillances du déploiement du PGES du barrage sont décriées par les parties prenantes : « Les principaux résultats du PGES se situent déjà au niveau du déplacement des populations, parce qu'elles, si elles étaient restées sur place, elles auraient été victimes de la mise en eau, elles auraient subi un certain nombre de désagréments (Ec4, P4 : 75). On est en retard sur, on est en retard sur le chronogramme des activités, sur la réalisation des activités, et on peut comprendre que les populations (Ec4, P4 : 78). Sur certains aspects, ils ont été comblés, mais sur d'autres, comme ça traîné, ils en sont moins, comme je vais revenir avec l'exemple de la relocalisation, il s'est posé un problème de disponibilité de fonds qui n'ont pas permis que les constructions soient réalisées à la vitesse voulue, donc ça a amené beaucoup de mécontentement auprès des populations officielles, donc c'est un peu ça (Ec5, P5 : 39) ».

Plus que tout autre aspect, les retards accusés dans la mise en œuvre du PDR illustrent ces défaillances du PGES : « Bon, notamment, comme je disais, le ventre mou du plan de gestion environnementale et sociale reste le programme de délocalisation et de relocalisation. À date, nous sommes aujourd'hui le 17 janvier (Ec3, P3 : 53). Donc je me dis que ces aspects sont à prendre en compte. On aurait qu'a même gagné à le faire avant, mais justement, le ventre mou du projet de l'aménagement reste le plan, le programme de délocalisation et de relocalisation donc nous ne pouvons pas nous bomber le torse, on n'a pas beaucoup avancé (Ec3, P3 : 57). La mise en œuvre du PGES reste une, une problématique parce qu'on ne peut pas prétendre avoir géré tous les aspects que présentait le PGES, comme j'évoquai tout à l'heure, ne serait-ce que les services sociaux.

Certains services sociaux, on ne peut pas prétendre que nous les avons totalement comblés (Ec3, P3 : 60) ».

Les nombreux retards dans le recasement des populations déplacées fondent les regrets de bien des responsables de la CAPM : « J'aurai aimé voir ces populations qui ont souffert de la réalité de partir, de devoir partir. J'aurai aimé voir aujourd'hui qu'elles sont heureuses dans leurs nouvelles habitations, leurs nouveaux sites de résidences, tant que cela ne soit pas fait, ça reste comme une épine dans la chaussure et donc, c'est, le tout peut être bien, mais si cela n'est pas fait, ça donne l'impression que nous n'avons pas terminé notre mission avec brio » (Ec3, P3 : 72). Les populations sont déplacées, mais elles ne sont pas recasées (Ec4, P4 : 72) ».

Chez les déplacés des travaux du barrage, c'est davantage un sentiment de résignation et de bricolage, sans intention véritable du management de projet conduit par les responsables de la CAPM, de reloger décevantement les individus des communautés ciblées, ce d'autant plus que les logements proposés, de l'avis de ces derniers, ne tiennent pas compte de leurs besoins réels de logement : « Mais je vous dirai tout de go que franchement, nous, on est même, euh, nous subissons le fait accompli (En2-1, P8 : 1). Non, non, on ne nous a pas demandé, on nous a seulement dit qu'on va vous déplacer, on va dédommager vos planta, vos cultures et les maisons (En2-1, P8 : 12). Oui, les habitations, hein et même par rapport euh, à, à ce déplacement-là, ça n'a pas été euh, les ménages qu'on pris, on a euh, vous voyez presque tout le monde est parti parce que c'est trois, c'est trois grands (En2-1, P8 : 13). Polygame, on va construire une maison de trois chambres, quand vous voyez même la chambre, je ne sais pas si même un lit de deux places peut même suffire, la chambre peut contenir un lit de deux places! J'ai mes deux femmes, j'ai mes enfants que, heureusement qu'ils ne sont pas ici, ils sont tous à YAOUNDÉ. Bon, s'il faut qu'on se retrouve tous, ça va se passer comment (En2-1, P8 : 24)? Il nous mélange, lui et ses petits frères, une seule maison, lui et ses petits frères! Les pères de famille avec les femmes (En2-2, P8 : 31)! Les pères de famille, les grands enfants dans les trois chambres (En2-2, P8 : 33). Globalement, moi je suis déçu, carrément dans, dans euh, tous les aspects, je suis déçu (En2-1, P8 : 34). La déception, là je ne vais pas mâcher mes mots, on est déçu, nous sommes déçus (En2-1, P8 : 68)! »

Outre les critiques à la gestion du PGES du barrage, de nombreuses défaillances au niveau de l'implémentation du PGES de la ligne sont relevées par les populations locales : « Mais au niveau de la ligne, ce n'était pas ça. Je pense qu'on a échoué au niveau de la communication. La communication en amont, on a échoué parce qu'eux, étant donné que la ligne, c'est un linéaire de 300 km, comme j'ai tantôt déploré, les réunions centralisées, les réunions ont été faites à EBOLOWA (Ec6, P6 : 24). Bon, je pense qu'on aurait, on aurait pu faire mieux parce qu'on vu ce que le PASEM a fait à MA'AN et CAMPO (Ec6, P6 :42). Bon, mon appréciation n'est pas, elle est mitigée hein, elle est mitigée parce que je suis sûr, quand vous allez aller sur le terrain, vous allez poser des questions aux riverains. Si vous parlez même du PGES, beaucoup ne sauront même pas de quoi il s'agit, beaucoup ne sauront pas de quoi il s'agit parce que les activités qui ont été menées pour la mise en œuvre du PGES sur le terrain ne sont pas, beaucoup ne sont pas visibles (Ec6, P6 : 53) ».

Il y'a lieu de constater une contre-performance de l'implémentation des différents PGES, notamment des résultats très éloignés des objectifs initiaux : « Je pense qu'on a pas atteint l'objectif. Si le plan de gestion environnemental et social (PGES) est d'atténuer, si l'objectif est d'atténuer les effets négatifs du barrage du projet sur les populations riveraines et que, jusqu'aujourd'hui, les gens continuent à se plaindre, ça veut dire qu'on n'a pas atteint l'objectif de manière globale, bon, de manière, de manière, euh (Ec6, P6 : 56). Mais de manière in, de manière individuelle, beaucoup ont perdu en termes de champ. Ceux qui ont même perdu des maisons, qui se plaint de ce qui n'ont pas été indemnisés jusqu'actuellement » (Ec6, P6 : 66). « Voilà, mais ils se sont basés rien que pour prendre les gens comme les manœuvres et travailler, les payer, former un enfant, il n'y avait pas ça! Il n'y avait rien et c'est ça qui nous a touchés. Ils nous ont laissés ici comme ils nous ont trouvés » (En1, P7 : 25).

Implémenté en marge du PGES par le coordonnateur dédié à ce programme, l'on assiste à NYABIZAN à un arrêt brutal des activités du PASEM, privant, sans prévisions ni préparation, les bénéficiaires de ce programme de tous ses avantages : « Grâce au PASEM, excusez-moi et quand ça s'est donc estompé de façon brusque comme ça, vous pouvez imaginer le désarroi. Je vous laisse, quand vous irez sur le terrain vous-même, vous faire une idée de ce que je vous dis. Donc pour moi,

c'est mitigé parce que ça eu des difficultés pour commencer, ça pris un, ça un peu commencé, ça a donné de l'espoir et puis ça s'est estompé (Ec2, P2 : 54) ».

Au terme du projet, les regrets des responsables de la CAPM/PASEM sont source d'insatisfaction : « D'amertume de ne pas aller jusqu'au bout de ce que nous avons souhaité et la fierté et l'excitation que nous avons que nous mettons en place un projet pionnier qui devra faire tache d'huile dans les autres grands projets ou projets structurants au Cameroun. Cette fierté est timorée, elle est, elle est alors que nous voulions avoir véritablement les coudées franches (Ec2, P2 : 21). Oui, cette faiblesse majeure, pour nous, c'est une faiblesse majeure parce que pour nous, c'est l'homme qui est au centre du développement et si l'homme n'est pas satisfait par les effets induits d'un sans, d'un soi-disant développement, on peut considérer qu'on n'a pas atteint la satisfaction de l'homme et par conséquent, on peut le prendre comme étant un manquement (Ec3, P3 : 75) ».

Pour les populations locales, le non-raccordement des villages des environs du barrage au réseau de distribution d'énergie électrique est fortement reproché au management de projet : « Moi qui parle là, je suis à 16 km de NYABIZAN, 16. Ici, à NYABIZAN, je n'ai pas même de lumière (En1, P7 : 46). Les autres qui sont dans les boucles là pleurent parce que quand on part à MA'AN (En1, P7 : 48). La colère des populations, c'est que les cordes là, on coupe chaque jour parce qu'ils sont sauvages, ils peuvent arrêter tout ça! Ils disent comment? C'est nous la lumière, mais on sent que EBOLOWA, YAOUNDÉ, partout c'est à la lumière, même à MA'AN on tombe seulement dans la ville, on ne sait pas comment ça marche (En1, P7 : 61)! ».

Alors que la réalisation des composantes du PACHM dans la localité de NYABIZAN a contribué à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales, les difficultés de déplacements des individus malgré la mise en service de la route asphaltée, génèrent l'IPA, ce en raison de l'indisponibilité des moyens permanents de transport interurbain et du coût élevé associé : « Je m'en vais emprunter l'occasion à EBOLOWA pour qui vers trois heures du matin et arriver à EBOLOWA le matin! Donc rien n'a changé et les tarifs n'ont pas, c'est toujours le tarif 3 000 que je payais quand je fréquentais, que je continue à payer jusqu'aujourd'hui. EBOLOWA, 150 km (En2-1, P8 : 72)! Humm, tu ne peux pas dire maintenant là que je veux aller à 150 km, tu vas trouver la voiture où? Il n'y a plus de voiture (En2-1, P8 : 74) ».

Confronté à la dure réalité des résultats largement en deçà des espoirs suscités par la réalisation du PACHM à NYABIZAN, dont l'implémentation de ses composantes socioéconomiques, l'on note la déception et la désillusion des populations locales : « Ce qui a fait que, avec les dirigeants du projet, bon, ça n'allait pas, ça n'allait pas jusqu'à la fin même, ça n'allait pas parce que vous allez jusqu'à l'heure actuelle, il y a toujours des plaintes qui sont... (En3, P9 : 21). Oui! Parce qu'il y a toujours les revendications jusqu'aujourd'hui, voilà encore le corridor qui ne passe là avec tout ce qu'il y a comme indemnisation dedans, rien, rien n'a été payé, avant même la route là, rien n'a été payé (En3, P9 : 27). Jusque-là, personne, beaucoup des gens n'avaient pas en bénéficié, moi particulièrement, je parle de mon côté (En4, P10 : 4)! » « Merde, je vous assure que, il y a les pleurs partout. La haute tension, je pense que mon oncle, euh, il va vous dire, euh, mon oncle qui est assis là, tous les champs des femmes, ça a été dévasté. Jusqu'aujourd'hui, il y a pas de traces (En5, P11 : 47)! ».

L'IPA dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN découle des nombreuses critiques à la gestion des responsables de la CAPM, dont un doigt accusateur pointé sur le coordonnateur de la CAPM, dont les pratiques et comportements sont décriés : « Mais je vous assure que la gestion, les gens qui ont géré ce projet, ça n'a pas été vraiment authentique (En5, P11 : 46). Pour le projet, je ne peux pas vous cacher, ça n'a pas, je suis en train de vous dire que le gérant, c'est dire l'homme qui était en tête, c'est lui seul qu'on juge mauvais par rapport à son comporte, à sa façon de jouer (En5, P11 : 54). Je suis tellement en train de vous répéter que quand je vois le projet, au niveau du courant qui est en train de, je ne suis pas sûr que ça, parce qu'il y a des moments où ça fait souvent de mauvais jeux là, au niveau même des calculs parce que ça n'a pas été bien par rapport à toujours au gérant là (En5, P11 : 55) ».

Tandis que les parties prenantes sont unanimes sur les nombreux bénéfices de la réalisation du PACHM dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, ces dernières conviennent du bilan mitigé du management de projet, conduit par les responsables de la CAPM/PASEM, à l'origine de l'IPA : « Je n'ai pas la pleine satisfaction de notre bilan. Comme je le dis, je pense que au moment où nous voulions atteindre la vitesse de croisière, ne, ce, est-ce que pour la phase pilote, on a été limité par le manque de financement (Ec2, P2 : 52). Aujourd'hui, quand on regarde ce que ces populations ont eu et ce qu'elles sont aujourd'hui, il n'y pas toujours, il n'y a pas de satisfaction parce que beaucoup

ont dilapidé leur argent, et c'est comme si aujourd'hui, elles en veulent au projet d'avoir contribué quelque part à les appauvrir davantage (Ec3, P3 : 30). Ça devrait se faire en cours de réalisation du projet, pourquoi pas accompagner le projet vers sa, vers sa fin donc. C'est mitigé, appréciation mitigée. Le cadre, il a été bien monté, il est bien réfléchi, mais la satisfaction des populations n'est pas là parce que justement, elles ne sont pas encore recasées complètement et les travaux ne sont pas achevés alors même que l'on aurait souhaité qu'à cette période, les populations soient déjà recasées (Ec4, P4 : 71) ».

L'insatisfaction des parties prenantes (IPA) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN comme modalité de l'évaluation de la qualité du projet (EQP), dont précisément la non-qualité du projet (NQP) dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM, se traduit par :

- La marginalisation dans le staff de la CAPM des populations autochtones;
- Les limites administratives du financement des activités des programmes socioéconomiques;
- Les indemnités impayées et/ou contestées;
- Les dérapages liés aux modalités de paiement des indemnités aux victimes;
- Les tensions des relations du management de projet avec les populations;
- Les plaintes récurrentes et protestations des populations locales;
- Les conflits culturels entre les autochtones et les allogènes arrivés pour les chantiers du PACHM;
- Les défaillances du déploiement du PGES du barrage;
- Les retards dans la mise en œuvre du PDR;
- Les défaillances au niveau de l'implémentation du PGES de la ligne;
- La contre-performance des différents PGES;
- L'arrêt brutal des activités du PASEM;
- Les regrets des responsables de la CAPM/PASEM;
- Le non-raccordement des villages des environs du barrage au réseau de distribution d'énergie électrique;
- Les difficultés de transport et déplacements des populations;

- La déception et désillusion des populations locales;
- Les critiques à la gestion des responsables de la CAPM;
- Le bilan mitigé du management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM.

En tant modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP) et tout particulièrement expression de la non-qualité du projet (NQP), l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), à la lumière des données mobilisées, est associée à d'autres modalités pour rendre compte de la non-qualité du projet, notamment les exigences (EXI) des parties prenantes, d'où l'intérêt d'en cerner la nature.

○ **Exigences des parties prenantes (EXI) à NYABIZAN**

Les parties prenantes dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN formulent, en rapport avec la réalisation des composantes du PACHM, des exigences (EXI), modalités d'évaluation de la qualité du projet (EQP) privilégiée par les parties prenantes pour rendre compte de la qualité du projet. Dans ce cadre l'analyse des données, de la recherche établit comme exigences pour le management de projet à NYABIZAN, de placer les populations au cœur des préoccupations du management de projet. Cette exigence appelle le management de projet à faire de la maîtrise d'œuvre sociale sa priorité : « On devrait porter l'attention sur les populations principalement (Ec4, P4 : 29). Il serait bien d'envisager une politique dans ce sens, pas seulement pour un projet, mais une politique globale qui va concerner la mise en œuvre de ces projets-là. La singularité peut se faire au niveau des projets qui présentent les mêmes similitudes, peut être sur le plan géographique ou sous le plan historique, mais il faudrait qu'il y ait une politique globale dans ce sens pour la gestion de l'environnement, pour la mise en œuvre des plans de gestion de l'environnement (Ec4, P4 : 30). La prise en compte des populations, ça relève de la gestion de l'environnement, la prise en compte de la dimension sociale (Ec4, P4 : 31) ».

L'intérêt manifeste pour les populations parties prenantes alimente leur satisfaction : « Je pense que la satisfaction des populations en dépend, parce qu'elles sont certes des bénéficiaires de l'ouvrage, mais il faudrait qu'elles soient satisfaites justement au niveau de, de, au moment de la réalisation de cet ouvrage qui leur est dédié. (Ec4, P4 : 32). Mais, le, ce que nous pouvons relever, ce que nous pouvons apporter comme regard critique ici, c'est que, il faut une adéquation entre les moyens qui

sont mis en œuvre et la nécessité de réaliser le développement durable pour ces populations (Ec4, P4 : 52) ».

L'approche participative est soulignée par le management de projet : « Déjà, la participation en elle-même, c'est déjà, je vais vous dire que j'ai l'habitude de dire, j'appelle ça moi, personnellement, j'ai développé ce concept, j'appelle ça la maîtrise d'œuvre sociale. Moi, je l'appelle la maîtrise d'œuvre sociale cette participation-là parce que la réalité, chez nous, à montrer qu'on n'est pas toujours partie prenante de processus comme celui-là où nous sommes les bénéficiaires (Ec4, P4 : 57). Bon, là, maintenant, quand c'est la maîtrise d'œuvre sociale, ça veut dire quoi, ça veut dire quoi, ça veut dire concrètement que vous êtes une instance de contrôle. Non seulement vous avez été à la conception, mais vous êtes une instance de contrôle en cela que votre point de vue compte, en cela que votre validation compte. Ça veut dire quoi? Vous devez vous mettre dans une position, dans une posture où vous pouvez contester un résultat, vous pouvez contester une démarche et imposer la vôtre, montrer en quoi ce que vous voulez est plus important, que vous est plus utile que ce qu'on vous impose (Ec4, P4 : 59) ».

Le management de projet doit préciser clairement les rôles des acteurs institutionnels mobilisés dans le cadre de la réalisation du projet : « Si on définit clairement que oui, la tutelle, c'est bien l'unité opérationnelle avec le directeur, mais faut bien définir exactement en quoi consiste son rôle, quel le rôle du coordonnateur, quelles sont ses limites, quelles sont ses possibilités, ainsi de suite et ainsi de suite. Tous les autres acteurs, ça, c'est comme, c'est un projet pionnier et qu'on a seulement, à partir d'une idée de projet, qu'il fallait résoudre un problème réel des populations impactées, lancé ça, on n'a pas véritablement mûri ces choses-là jusqu'au bout (Ec2, P2 : 36) ».

La présence permanente sur le terrain est souhaitée, donc l'intérêt de mettre en place un bureau local du management de projet : « Je pense qu'on aurait dû mettre en place aussi les unités euh, délocalisées, un peu plus en amont parce que vous voyez, quand le projet est centralisé à YAOUNDÉ, il est difficile pour les populations riveraines de remonter à YAOUNDÉ pour avoir l'information (Ec6, P6 : 49). Moi, je pense que on aurait dû mettre des unités délocalisées, les mettre dans, sur le site avant travaux, pendant les travaux et même les laisser continuer à travailler après les travaux (Ec6, P6 : 52) ».

Le rapprochement avec les communautés ciblées doit permettre au management de projet d'impliquer les élites des communautés ciblées dans les activités de sensibilisation, et ce faisant, renforcer la confiance de ces dernières envers le management de projet : « Il est hors de question que l'homme qui représente les populations ne soit pas là quand il est question de sensibiliser les populations. Ça vraiment été des gestes qui nous ont vraiment fait comprendre que ça ne va pas! ça ne va pas (En5, P11 : 3)! Donc il y a, donc ce point, vous allez voir aussi toujours comme on vous dit là, soyons sérieux au niveau de la gestion parce que nous tous, on est camerounais, faut pas que ça aille au niveau des lignes (En5, P11 : 24) ».

Il est, de ce point de vue, attendu du management de projet qu'il garantisse une bonne sensibilisation des populations locales par une stratégie de communication de proximité : « On aurait pu améliorer si, avant notre, parce que si on avait fait de la sensibilisation de proximité, c'est-à-dire quoi, tenir des réunions avec les populations directement impliquées, or les réunions qu'on faisait à cette époque-là se limitaient à MA'AN au niveau du chef-lieu d'arrondissement. Or, les travaux devaient se faire à NYABIZAN (Ec6, P6 : 18) ».

Il doit donc s'agir avant tout d'écouter les populations locales pour être en phase avec ces dernières : « Mon expérience, c'est écouter ces populations. Les populations n'aiment pas quand on leur impose un programme, faut toujours les écouter (Ec1, P1 :70). Non, les écouter et leur montrer ce qui est bon, comme un maître, ça veut dire que vous les écoutez et vous leur dites voilà, voilà, tu veux cette bouteille, mais elle n'est pas bonne, parce que, parce que tu les expliques, et quand c'est bien expliqué, ils comprennent et ils vont te suivre (Ec1, P1 : 71), (En5, P11 : 67). Il fallait demander aux popula, aux villageois que, qu'est-ce que vous voulez pour tel ou tel travail, ou tel projet qu'est-ce qui peut vous aider? (En6, P12 : 22). Ce n'était pas suffisant, et si on me forme et les autres sans appui (En6, P12 : 54) ».

Attribuer au maître d'œuvre le financement des programmes socioéconomiques devrait permettre une meilleure performance de leur déploiement : « Si c'était à refaire, le PGES obéit à des programmes qui sont arrimés au budget de l'État, c'est-à-dire de l'entreprise qui doit le mener, donc la réalité, c'est à notre sens si l'État compose avec un consultant, ce consultant qui a déjà une

ressource financière mise à disposition par l'État à partir du PGES et que l'État confie ce volet à un consultant qui le ferait serait mieux (Ec3, P3 : 76) ».

Les coûts des programmes socioéconomiques PGES et PASEM intégrés à l'enveloppe globale du projet pris en charge par le maître d'œuvre et facturé au juste prix au maître d'ouvrage, l'État promoteur du PACHM est préconisé en contexte camerounais : « À temps, dans les délais, permettez-moi de faire une petite sortie. Moi, j'ai toujours suggéré, même si jusqu'ici je ne suis pas compris, j'ai toujours suggéré que dans le coût total, dans le coût total de base de réalisation d'un projet d'infrastructure comme celui-là, que tous les aspects, que toutes les composantes soient considérées. Ça veut dire aussi bien les conséquences, les composantes principales que sont le barrage (Ec4, P4 : 62). Donc, la prise en compte de ce coût tota, dans ce coût total de base de réalisation du projet des autres aspects, permet de faire une enveloppe globale et maintenant, cette enveloppe est dédiée à chaque composante de telle sorte que, au moment, certes au prorata de, du niveau de réalisation, mais que le déblocage se fasse sans que nous n'ayons affaire aux pesanteurs qui sont celles de nos administrations classiques, parce qu'il faut, si l'administration ne peut pas évoluer à ce niveau-là, il faudrait donc que dans le coût total de réalisation d'un projet, que tous les aspects soient pris en compte de telle sorte que dès que le travail est fait, que le règlement, que la rémunération suive (Ec4, P4 : 63) ».

Considérant les injustices observées, il est requis d'étendre les programmes socioéconomiques à l'ensemble des communautés impactées directement par les travaux du projet : « Je me dis qu'on aurait pu peut-être créer ou prendre une dérogation pour étendre sur toutes les zones ou bien les villages concernés par les travaux du projet, que ça soit la ligne, que ça soit le barrage, que ça soit la route, et ne pas seulement focaliser le PASEM sur l'emprise du, dans la région de MA'AN et CAMPO (Ec6, P6 : 45). Toutes les phases du projet devaient avoir, devaient être impactées par le PASEM parce que c'est le seul organe qui était vraiment, qui était à même de, de, de juguler les effets négatifs du projet (Ec6, P6 : 47). Nous, on ne devait pas être déplacés. Ils ont prévu que c'est seulement deux villages qui doivent être déplacés, ALLOUMG et NKOLSOSONG, alors que normalement, normalement, c'est toute la zone de l'emprise qui devait être déplacée, normalement, parce que quoi nous on se retrouve maintenant, nous on n'a pas là où travailler! Personne ne peut

vous dire qu'il peut faire un champ d'un hectare ici. Pour le faire, il faut traverser le NJO'OH (En3, P9 : 50)! Ça s'arrête là, pour le moment. Encore plus, ce qui est déplorable, c'est que toute la zone d'emprise n'a pas encore eu le courant jusqu'à présent. Toute la zone d'emprise n'a pas encore eu le courant! Bon, on a essayé de, euh... Bon, pour moi, on a encore fait quelque chose, ils ont branché MA'AN ville (En3, P9 : 56) ».

Pour être déployé sur le terrain, le management de projet doit mettre à la disposition des programmes socioéconomiques les fonds suffisants à temps : « Oui, évidemment, ça prend des fonds pour les former. Bon, effectivement, pour bien répondre à votre question, j'ai toujours dit que c'est le nerf de la guerre qui est avant tout, à vrai dire » (Ec2, P2 : 42). « Ooh, comme je dis, le nerf de la guerre, c'est vraiment avant d'engager la mise en œuvre du PGES. C'est principalement la disposition des ressources (Ec5, P5 : 55). Financières, ce sont des coûts puisqu'on doit payer des prestataires qui sont agréés par les différents départements ministériels concernés. Donc, quand il n'y a pas cette ressource, ça devient difficile de, et quand dans nos discussions avec les populations, au vu du programme, on leur présente ce qu'on va faire et puis après, pour des raisons de financements, on ne réalise pas, donc, certaines actions traînent, ça crée un peu le manque de confiance entre les populations et nous qui gérons ces domaines-là (Ec5, P5 : 56). Et la régularité dans le paiement (Ec5, P5 : 59) ». Le déploiement des programmes socioéconomiques avant le démarrage des travaux du projet est souhaité en vue d'éviter les conflits avec les populations locales et favoriser un meilleur accueil des chantiers du projet : « Cela aurait permis que les populations accueillent, euh, favorablement vraiment le barrage en se disant que, ils ont déjà commencé à voir les fruits de ce barrage, avant même qu'on le construise, par l'apport que le PASEM aurait dû le faire. C'est un programme qui s'étale, qui aurait dû commencer bien avant la construction du barrage (Ec3, P3 : 49). Du coup, l'État doit également prévoir, avant même de commencer les travaux, le déroulement du PGES. Le PGES irait donc en avance, avant le déroulement des travaux et donc, c'est ce PGES que j'évoquai qui peut être confié à un consultant qui le mène au bénéfice des populations et qui rend compte à l'État, donc qui est un peu l'intermédiaire entre l'État et ses populations bénéficiaires, sachant que ce consultant travaille avec le, la défense de sa notoriété, de son image, de manière à

ce que l'État soit satisfait et que l'État ait rempli un devoir qu'il avait à faire vis-à-vis des populations (Ec3, P3 : 78) ».

Le management de projet doit promouvoir l'implication des populations locales : « Explorer cette voie-là que la participation, en elle, est déjà, n'est-ce pas, un volet très positif (Ec4, P4 : 60). Si c'était à refaire, la première chose, ce serait de refaire la même chose puisque la conception de cette mission elle a été bonne. Maintenant, si c'était à refaire, ce serait peut-être d'envisager la mise en œuvre de moyens conséquents (Ec4, P4 : 61). On ne peut pas faire un projet ou développer un projet dans une contrée sans faire participer les populations (Ec5, P5 : 50). Faire participer, c'est faire participer. Ça veut dire les consulter, les informer d'abord de ce qu'on vient faire, intégrer les jeunes de la localité dans la réalisation de ce projet-là et, et comment dire, à titre d'information, toujours échanger de manière régulière avec les autorités traditionnelles sur l'avancement des travaux (Ec5, P5 : 51) ».

Implémenter les recommandations des EIE, s'impose au management de projet, alors que celles-ci découlent de la prise en compte dans la réalisation du projet des intérêts des parties prenantes : « Je peux avoir mon avis, mais en tant que gestionnaire, je me dois d'implémenter toutes les recommandations qui sont parce qu'elles ont été validées lors d'une restitution avec les autorités (Ec5, P5 : 36). Les gestionnaires gagneraient à prendre beaucoup plus au sérieux ces recommandations-là, la mise en œuvre de ces recommandations-là (Ec5, P5 : 40). Les populations ne sont pas contentes. Vous ne travaillez pas, c'est clair. Ils mettent toutes les autres populations qui viennent de l'extérieur mal à l'aise (Ec5, P5 : 43). Si on met toutes les conditions, surtout au niveau de la planification budgétaire, qu'on attribue à la gestion du PGES les financements nécessaires tel que dit dans leurs priorités, euh, je pense que plus c'est facile de développer le PGES, plus les autres parties, c'est-à-dire la partie construction de l'ouvrage, aura moins de problèmes (Ec5, P5 : 46) ».

Pour le management de projet, indemniser les victimes avant le démarrage des travaux du projet devrait favoriser une meilleure acceptabilité sociale du projet auprès des victimes de ses travaux : « Je vais prendre un exemple simple. Par exemple concernant le barrage, j'ai dit, avant le début des travaux, on a fait des indemnisations. C'est un facteur qui compte beaucoup pour les populations. Par contre, pour la vois d'accès, il y a eu ce problème de disponibilité des ressources (Ec5, P5 : 22).

Si, si on pouvait mobiliser les fonds avant le début effectif des de travaux, ça faciliterait la tâche aux gestionnaires de ce genre de plan de la mise en œuvre de leurs travaux (Ec5, P5 : 25). J'ai l'impression que les populations, ce qui les intéresse beaucoup plus, c'est leurs indemnités, maintenant, qui n'ont pas été payées jusqu'à présent. À ce niveau-là, quand vous allez aller alors sur le site, quand vous posez le problème à un riverain, il va d'abord vous dire qu'on n'a pas été indemnisé. Première des choses, toutes les mesures alternatives qu'on a mises en place sur le PGES, pour le PASEM, ils vont vous dire que ça n'a pas vraiment été ça (Ec6, P6 : 59) ».

Le paiement des indemnités avant le démarrage des travaux est indispensable pour limiter les conflits avec les victimes et par conséquent, le blocage fréquent des travaux du projet : « Tant que les populations ne sont pas indemnisées en amont des travaux, on va toujours avoir beaucoup de soucis (Ec6, P6 : 72). Si l'État pouvait trouver une solution à ce problème d'indemnité, soit revoir la Loi sur l'indemnité de 72 et laisser peut-être le soin des indemnités à l'entreprise qui, à ce que ça gonfle le budget du projet (Ec6, P6 : 74). Soit trouver une solution pour que les populations soient indemnisées avant, avant les travaux par l'État, parce que même les entreprises qui travaillent font face à beaucoup de problèmes sur le terrain. Il y a beaucoup d'insécurité et ça crée beaucoup de dépenses, euh (Ec6, P6 : 75). Est primordiale, vraiment! La plupart des projets où on a fait l'indemnité avant les travaux se sont passés sereinement, mais partout ailleurs, c'est des problèmes, c'est un vrai casse-tête (Ec6, P6 : 77) ».

Au risque d'être confronté à de nombreux blocages, la gestion en amont des indemnités se révèle une clef du management de projet pour s'assurer la collaboration des communautés impactées par les travaux : « Jusqu'à présent, il y a même, il y a le corridor qui n'a même pas encore été payé. Il y a il y a la route, même les indemnités de la route, il n'y a pas, tout le corridor rien! (En3, P9 : 23). C'est juste, c'est justement là où il y a le problème parce qu'on devait indemniser les jachères, parce qu'on va encore travailler où, vous voyez? (En3, P9 : 47). Bon, si on dit il faut indemniser les gens, on doit faire, on doit vraiment indemniser comme cela se doit, oui! Ça va faire en sorte que tout le monde sera au même niveau et avec les mêmes pensées et tout va bien se réaliser (En9, P9 : 64). Pour les manquements, les manquements, il y a les indemnités qui ne sont toujours pas là (En3, P9 : 84), (En4, P10 : 3)! Jusqu'à aujourd'hui, depuis qu'on a payé les gens en 2011, je n'ai jamais eu

un franc. Deux hectares de mes champs et tout le verger étaient dedans, même mes champs de, de cultures, on n'a jamais indemnisé jusqu'à nos jours (En4, P10 : 27). Indemnisation, pour ma cacaoyère, je n'ai, je l'ai jamais eue (En4, P10 : 39)! Qu'on vienne me payer mon argent, qu'on vienne nous dégager les routes ci, même la basse tension (En4, P10 : 51). Ils n'étaient pas là, ils restent à YAOUNDÉ! Ils restaient toujours à YAOUNDÉ. Qui venait ici (En4, P10 : 54) ? ».

Dans la même logique, procéder formellement au recasement des populations déplacées avant le démarrage des travaux du projet est indispensable pour une bonne collaboration avec les populations impactées par le projet : « De l'expérience vécue dans d'autres projets, la relocalisation des populations se fait avant le début des travaux. Si c'était à refaire, on commencerait par ça avant d'entamer les travaux. Vraiment, ce serait mieux ainsi (Ec3, P3 : 58)! Du moins, pas seulement de relocaliser, de regarder tous les problèmes que le barrage va générer de manière à ce qu'on les résolve. Donc tous ces problèmes qui sont recensés dans le plan de gestion environnementale et sociale, que l'État les règle d'abord avant, avant que les travaux ne commencent (Ec3, P3 : 59) ».

L'intérêt d'un recasement formel est de garantir aux déplacés la sauvegarde de leurs droits et donc, la prise en compte de leurs intérêts en cas de litiges : « Je ne peux pas partir d'ici comme ça là, de quoi, de bouche, si je vais avoir un problème au camp SONEL, je vais me justifier comment? On va me demander qui t'a demandé d'aller là-bas. Je vais dire on m'a dit, bon, bon moi-même, j'ai fait l'administration, j'ai fait 31 ans, j'ai fait 31 ans dans l'administration. L'administration n'est pas verbale, elle est écrite. Écrivez, faites une notification, comme ça, je sais que s'il m'arrive un problème, euh, euh, je vais me plaindre par rapport à cette note-là (En2-1, P8 : 48). Concernant NKOLOSONG, moi, c'est simple. Qu'on nous réinstalle là où ça été initialement prévu. Comme ils nous ont demandé, on a déjà choisi le site, moi, on ne sait pas pourquoi ça retarde encore jusqu'aujourd'hui (En2-1, P8: 58)! Il faut ajouter les maisons (En2-1, P8 : 59)! ».

Pour la participation aux AGR, les postulants doivent, de l'avis des parties prenantes, disposer d'un apport personnel pour être candidats au développement des AGR. Une telle pratique devrait limiter les gaspillages liés aux aventuriers de toutes natures, ce qui s'est révélé être un des points faibles du déploiement du PASEM à NYABIZAN : « Je crois, l'une des préoccupations qui me tient à cœur, c'est de demander aux populations un apport personnel (Ec1, P1 : 33). Il fallait, il faut que les gens

s'approprient et que ça devient leur chose (Ec1, P1 : 34). Pas qu'on doit distribuer systématiquement chaque village ce qu'on donne aux autres (Ec1, P1 : 38). Donc, il faut trouver un juste équilibre, mais la population doit être accompagnée. C'est comme ça que moi, et dans cet accompagnement, il faut que l'État reste debout. Ça veut dire quoi, comme je viens de dire, si vous avez peut-être 15 millions, l'État peut avec vous dans, le cadre d'une association sur les 10 millions, comment faire un projet développement et les cinq ou deux millions, vous remettre en mains (Ec1, P1 : 52) ».

Le cadre légal de la gestion des indemnisations doit permettre de s'adapter au contexte de réalisation du projet. Cette exigence appelle à faire évoluer la loi sur les indemnisations de façon à conférer à son application une certaine flexibilité pour mieux s'adapter au contexte : « Le projet a fait ce qu'on pouvait faire en fonction des lois et règlements du pays. Par exemple nous, au niveau du projet (Ec1, P1 : 43). Je crois que la réflexion est lancée. À mon avis, il faudra peut-être prendre une ou deux voies, peut-être les mélanger. Ça voudrait dire que si c'est une maison qui a été endommagée ou bien qui est victime qui est dans l'emprise, qu'on reconstruise minimum ce que la personne avait (Ec1, P1 : 57) ».

Les activités des programmes socioéconomiques doivent privilégier l'intérêt commun au détriment des intérêts particuliers : « On peut réaliser leur, les projets qu'ils veulent sont d'intérêts communs, communautaires » (Ec1, P1 : 73). D'abord, vraiment, il faudrait que le PASEM, en tant qu'instrument de développement local, soit clairement opérationnel. Alors, le PASEM est considéré comme une composante du projet (Ec2, P2 : 22) ».

L'autonomie du PASEM est posée comme exigence de performance : « Oui, c'est-à-dire qu'on devrait lui donner une certaine, euh, je ne dirai pas une autonomie, une autono, une automisa, une autonomisation institutionnelle, mais c'est tout comme, parce qu'il ne saurait être lié ou alors, si on le, puisqu'en fait, in fine, lorsque le projet livre, il y a une société d'exploitation qui va se mettre en place (Ec2, P2 : 25). C'est pour ça que par sa mission et ses définitions, on devrait lui trouver une, un ancrage institutionnel qui lui permet d'assumer ça sur le moyen long terme (Ec2, P2 : 27) ».

En vue de garantir le succès des AGR, il faut, pour le management de projet, dans le cadre du PASEM, renforcer les compétences des participants aux AGR dans les domaines ciblés : « Travailler à ce que les personnes cibles soient capacités, c'est ça qui va garantir la durabilité (Ec2, P2 : 45). Il

faut justement qu'il y ait une phase dite de consolidation. Nous avons tous ces problèmes, nous avons pu évaluer qu'en dehors des facteurs externes que j'ai déjà cités, le moment venu, il y a un besoin pour, par exemple, le staff qui nous accompagne dans la mise en œuvre du PASEM d'être capacité » (Ec2, P2 : 48). L'État aurait pu aménager d'une autre façon la vie, je vais même dire les infrastructures des populations sur place » (Ec3, P3 : 33) ».

Parallèlement, en vue de promouvoir l'employabilité des jeunes des communautés impactées par le PACHM, le management de projet doit proposer des formations diversifiées aux jeunes dans les communautés ciblées : « Ils disaient que bon, les gens qui viennent là doivent aussi former les enfants dans le travail, et les autres qui n'ont pas le temps d'avoir les diplômes, ils peuvent travailler comme les manœuvres » (En1, P7 : 24). Les enfants voulaient seulement qu'on leur donne le service, qu'on leur enseigne à faire quelque chose prêt le projet (En1, P7 : 29). Ce qui est nécessaire, la sensibilisation non, c'est-à-dire quand il est question de sensibiliser (En5, P11 : 50). Donc ce qui est question, c'est au niveau du contact. Nos enfants, nos éléments doivent aussi être formés! Et que vraiment, qu'on est contacté avec les gens qui maîtrisent euh, ce qu'il y a lieu de faire parce que c'est là où on est mort (En5, P11 : 51)! La formation, parce qu'il a fallu vraiment que, avant même de débiter, tout que les gens tels que vous êtes allés, que ces écoles-là, que nos propres enfants soient bien tellement imprégnés, en train de bien savoir ce qu'il y a lieu de, euh (En5, P11 : 52) ».

Il est attendu du management de projet de bien informer les populations en matière d'indemnisation et de recasement, notamment communiquer sur les mesures d'accompagnement prévues et le dispositif de leur mise en œuvre : « Si, si y avait à refaire, moi, j'aurai préféré qu'on, qu'on, comme je l'ai dit tantôt là, l'argent là, si on nous avait dit que l'argent là, qu'on nous remette même ne serait-ce que de construire en semi-dur comme pour mon père là, si je refais, ça ne peut pas me prendre euh, euh, trois millions. Je reste construire un truc décent et durable, la maison si à déjà 63 ans (En2-1, P8 : 83)! Qu'on nous donne seulement un peu de, nous-même on, on, même si c'est à, en matériaux provisoires, nous-mêmes on sait comment, on, on, on va faire, on va faire, que de nous proposer des trucs, euh, euh, on ne voit pas l'argent, on ne voit pas les maisons! Rien, on, on continue à croupir comme ça là dans, dans la misère! » (En2-1, P8 : 84). « Bon, ce qui, parce que normalement il fallait, les populations impactées devaient d'abord savoir, on devait les montrer les, les

inconvenients, bon, c'est-à-dire les impacts négatifs et les impacts positives (En3, P9 : 2)! Bon, si c'était à refaire, il faut d'abord une bonne communication avant le début des travaux pour avoir l'avis de tout un chacun (En3, P9 :59)! Les populations n'ont pas été bien renseignées avant le début des travaux, et encore plus, tout ce qui doit se faire doit être fait (En3, P9 : 62)! ». Pour éviter les dérapages observés à NYABIZAN, il aurait fallu adapter les modalités d'indemnisation des victimes à leurs réalités et besoins, la préparation des bénéficiaires à la gestion des fonds mis à leur disposition : « Bon, si c'était moi, la meilleure façon de faire était que vous gardez, chacun garde son argent en compte. Ils gardent ça, ils prennent une partie. On dit bon toi là, tu n'as pas de maison, on te construit la maison, on te construit la maison. Bien, tout est bien construit, on construit. Le reste d'argent là, on dit déjà que tu veux faire quoi? On te canalise parce que le grand problème, c'est que quelqu'un n'a jamais touché à 100000, tu viens lui donner 80 euh, 80 millions. Il va faire quoi avec (En3, P9 : 66)! Donc si on prenait cet argent-là, on venait on, bon tel à ceci, on prend peut-être des entreprises. Toi, qu'est-ce que, on regarde, même peut-être tu as la maison, rien, on te construit d'abord avec ton argent, on te construit la maison. Tu veux encore faire quoi? Je veux aller construire là où les gens vont me louer, tu vois, ça devait aller, si jusqu'à maintenant les gens (En3, P9 : 68) ». Une bonne collaboration du management de projet avec les communautés locales appelle ce dernier à recruter certains membres de son personnel au sein des communautés locales : « Quand est-ce que quelqu'un a déjà, disons donc que de vous là, quand quelqu'un vous a rendu service, je pense que la reconnaissance, c'est quoi, c'est que je suis terre, à terre, la reconnaissance c'est quoi? C'est que, il fallait, il fallait au moins qu'on nous prenne, nous qui conduisons les choses-là, il y a les voitures qui sont là-bas en brousse, bon même les gardiens, il y a les gardiens qui sont là-bas (En5, P11 : 34) ».

Il est attendu du management de projet d'assurer la prise en charge des dommages auprès des victimes des travaux du projet : « Les populations se plaignaient qu'au-delà de l'emprise, les travaux créaient des dégâts hors emprise, qui n'étaient pris en compte par personne (Ec6, P6 : 33). Le déploiement du PASEM doit tenir compte des aléas climatiques et assurer l'accompagnement des activités agricoles pour être efficace : « On devait qu'a même observer un minimum de choses. Vous n'allez pas qu'a même aller dire aux populations, au moment de mettre en place des activités

génératrices de revenus, de planter le maïs à une saison où le maïs ne va pas pousser, parce que vous voulez respecter la saison. Or, financièrement, vous avez été contraint de ne pas réaliser l'activité. Ça pose un problème, donc... (Ec4, P4 : 68). L'accompagnement, les populations veulent se sentir considérées, les populations veulent savoir que dans ce qu'on est venu faire, leur mode d'habitation, leur mode alimentaire, leur mode espaces cultivables ne seront pas fondamentalement détruits. Si oui, qu'elles soient logées à la même enceinte, sur un autre espace, sur un autre site avec les mêmes conditions d'installation et peut-être un peu plus relevées, et qu'elles puissent ressentir les effets positifs de la construction du barrage (Ec4, P4 : 84) ».

Ancré dans le paradigme de la maîtrise d'œuvre sociale, le management de projet, autant que faire se peut, devrait répondre aux attentes du cahier des charges des populations locales : « Bon, on devrait, et forcément à ce niveau-là, il n'y a pas de satisfaction même si l'ouvrage il est là, même si vous produisez 500 MW, c'est pas votre truc, parce que d'une manière ou d'une autre, d'aucune manière vous ne bénéficiez des fruits de ce développement-là. On se retrouve donc à MEMVE'ELE où on ne veut pas vivre cette insatisfaction. Il serait bien que les populations soient satisfaites et la satisfaction viendrait de ce que la, la taille de cet ouvrage-là procure un bien-être, de ce que la qualité de cet ouvrage-là procure un bien-être. Vous voyez, on ne peut, il faut donc pour cela que les populations soient accompagnées vers la recherche de ce bien-être. C'est pour ça que pour moi, je parle de l'accompagnement, sincèrement parce que si elles sont accompagnées, on va prendre en compte leurs sollicitations, leurs doléances, leurs revendications, leurs desiderata. On va se dire OK, voici ce que les populations attendent pour être satisfaites, pour être heureuses, pour avoir le bien-être et va leur accorder ça dans la mesure du possible. Oui, c'est ça qui doit guider la mise en œuvre de, du projet, cet accompagnement » (Ec4, P4 : 85). « La lumière, pour que la lumière arrive dans le village même de NYABIZAN, il a fallu la guerre. Les enfants ont grevé. Dire que si c'est comme ça, on casse tout, on casse tout, après dans la ville même, dans le village NYABIZAN. Mais pour quitter NYABIZAN, pour faire même un, deux, trois kilomètres, il n'y a rien (En1, P7 : 44)! Qui change la vie des citoyens de cet arrondissement même, je dis de l'arrondissement total. C'est comme ça pour que la vie soit changée dans l'espace de MA'AN à NYABIZAN. Ici là, environ 35 km, pas d'hôpitaux, pas de dispensaires viables, vous voyez, et de vrais responsables pour nous aider, c'est comme ça (En1,

P7 : 57)! Bon, qu'on crée des choses comme ça et qu'on réalise que facilement et dans un bref délai, qu'on ait la lumière (En1, P7 : 58)! ».

La réalisation du PACHM, dont ses composantes techniques et socioéconomiques, dans la sous-unité d'analyse s'achève avec de nombreuses exigences des populations locales en rapport avec leurs attentes insatisfaites : « Parce que si j'entends aujourd'hui qu'à NYABIZAN, il y a déjà, à NYABIZAN, on opère déjà, les gens, un ici là, un vrai chirurgien qui vient quand ça tombe euh, merci à l'État, merci aux responsables, c'est comme ça! N'importe quel cadeau, ça fait des surprises qu'on peut nous donner! C'est ça qui nous fera toujours plaisir et nous allons dire merci! » (En1, P7 : 65). « La maison-ci a combien de chambres? Au lieu de reproduire la même (En2-2, P8 : 23). « Oui, c'est nous-mêmes qui avons payé les fils à, du camp SONEL, pour avoir la lumière ici! » (En2-1, P8 : 37). « Dans les cahiers de charges, il est mentionné que, dedans, que le courant nous soit gratuit. Ce village, si c'est assis, et on a vraiment, c'est-à-dire, c'est-à-dire dans le cahier des charges, cela est mentionné là-dedans, il ne faudrait donc pas qu'on parte changer ça de part et d'autre (En5, P11 : 26). Il est injurieux parce que tout ce que je vous parle là, c'est des injures hein, parce que vraiment, quand quelqu'un arrive à agir tel qu'il l'a fait là, regardez un peu un centre qui est comme NYABIZAN, ce n'est que maintenant que le courant si, venait d'être hein, ils sont là, ça ce n'est pas sérieux, ça, ça fait des années hein, le petit endroit si devait vraiment (En5, P11 : 38). Le jugement global, c'est que, il serait question que dès qu'on a déjà mentionné ces cas-là, surtout ces cas qui sont négatifs là, qu'on essaie d'améliorer puisque je peux donc aller droit au but avec le PASEM, qui, je pense, déjà est arrêté. Maintenant, on va encore, on va encore reprendre (En5, P11 : 62). Au niveau de la santé, c'est autant de choses parce que vous savez qu'on dit, bon quand tu vis, c'est la santé avant tout hein. Quand vous essayez un peu de voir notre état de, euh, parce qu'il n'y a pas de qualifié, c'est dire les gens qu'on envoie ici, vraiment c'est là, parce que là où il y a l'agglomération, il faut au moins des gens de valeur parce qu'il y a vraiment ce problème, même au niveau de notre école; même au niveau de notre école, surtout l'école primaire qui est vraiment hein, si vous arrivez là-bas hein, vous voyez l'état des salles de classe, c'est-à-dire, c'est autant de choses que si le PASEM, si ça pouvait encore revenir, essayait vraiment les puits. Si vous regardez, je ne sais pas comment, notre pays, si quand vous venez construire les choses, on peut aussi remédier, il y a les puits qui

sont déjà endommagés là, hum, il faut au moins essayer de faire ce contrôle-là. L'essentiel n'est pas seulement de venir construire euh. On fait les trucs, mais faisons aussi, on contrôle au niveau de, parce que les puits, il y a vraiment des puits qui ont beaucoup de problèmes ici, donc pour vous dire que ça ne peut pas manquer d'avoir deux côtés, côté positif et... (En5, P11 : 66-77) ». Les responsables du management de projet à la CAPM/PASEM, portés par la dynamique de maîtrise d'œuvre sociale, doivent travailler au développement effectif de la localité d'accueil projet, la sous-unité d'analyse NYABIZAN : « Mais du fait que le barrage soit là, le barrage, c'est la lumière. On aurait bien pu imaginer que cette lumière soit une lumière qui parle sur le plan de l'amélioration de la présentation de la localité de NYABIZAN aujourd'hui (Ec3, P3 : 34). Mais je me dis que l'État aurait pu mettre des infrastructures pour permettre à ces populations de voir le jour autrement, de voir leur vie autrement. Il n'y a pas de, d'aire de jeux pour les enfants de la localité, ils n'ont pas de distraction surplace, il n'y a pas d'aire de jeux, oui, de sport (Ec3, P3 : 36) ».

En tant que modalité de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, nombreuses sont les exigences (EXI) formulées à l'adresse du management de projet par les parties prenantes. La satisfaction de celles-ci rend compte de la qualité du projet. De l'analyse des données collectées, les exigences consistent respectivement à :

- Placer les populations au cœur des préoccupations du management de projet;
- Préciser clairement des rôles des acteurs institutionnels;
- Mettre en place un bureau local du management de projet;
- Impliquer les élites des communautés ciblées dans les activités de sensibilisation;
- Garantir une bonne sensibilisation des populations locales;
- Écouter les populations locales;
- Attribuer au maître d'œuvre le financement des programmes socioéconomiques;
- Étendre les programmes socioéconomiques à l'ensemble des communautés impactées directement par les travaux du projet;
- Mettre à disposition des programmes socioéconomiques les fonds suffisants à temps;
- Déployer les PGES et PASEM avant le démarrage des travaux du projet;

- Promouvoir l'implication des populations locales;
- Implémenter les recommandations des EIE;
- Indemniser les victimes avant le démarrage des travaux;
- Procéder formellement au recasement des déplacées avant le démarrage des travaux du PACHM;
- Fournir un apport personnel pour les candidats postulants aux AGR;
- Faire évoluer la loi sur les indemnisations;
- Privilégier l'intérêt commun au détriment des intérêts particuliers;
- Autonomiser le PASEM;
- Renforcer les compétences des bénéficiaires dans les domaines ciblés;
- Proposer des formations diversifiées aux jeunes dans les communautés ciblées;
- Bien informer les populations en matière d'indemnisation et de recasement;
- Adapter les modalités d'indemnisation des victimes à leurs réalités et besoins;
- Recruter les individus au sein des communautés locales;
- Tenir compte des aléas climatiques et assurer l'accompagnement des AGR;
- Assurer la prise en charge des dommages auprès des victimes des travaux du projet;
- Répondre aux attentes du cahier des charges projet des populations locales projet;
- Travailler au développement effectif de la localité d'accueil projet.

Les données collectées par la recherche dans la sous-unité d'analyse MA'AN suggèrent comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), outre la DIP, l'IPA et les EXI mises en évidence par l'analyse des données, la non-conformité des processus (NCP). Aussi, les données associées à la NCP sont analysées afin de cerner les manifestations associées.

- **Désintérêt des parties prenantes (DIP) à NYABIZAN**

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, l'analyse des données associées à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) met en évidence le désintérêt du management de projet vis-à-vis des

préoccupations des parties prenantes (DIP). Ce dernier se traduit par certaines pratiques du management de projet à NYABIZAN, notamment la priorité accordée à la réalisation des composantes techniques du PACHM sur les composantes socioéconomiques par le management de projet. Le PACHM est, pour les responsables de la CAPM, la construction du barrage, de l'usine hydroélectrique et de la ligne de transport et d'évacuation d'énergie bien plus que la réalisation du PGES et du PASEM : « Il sait que toute la république regarde MEMVE'ELE. Actuellement, on parle de MEMVE'ELE parce qu'il y a les problèmes de coupures à Yaoundé. Vous voyez donc que pour lui, c'est la priorité des priorités, c'est la mission pour laquelle le président sait qu'il y a un directeur au projet. C'est ça la mission du DP. Personne ne peut lui en vouloir pour ça. Il peut donc se trouver que les dimensions de la gestion des impacts ne soient pas perçues à un moment précis pour lui comme étant prioritaire pendant que nous, nous sommes dans une autre dynamique (Ec2, P2 : 35) ». Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, le DIP du management de projet des responsables de la CAPM donne lieu à l'abandon des futurs déplacés du PGES du barrage aux conditions de vie précaires, en attendant le recasement : « Donc, elles n'investissent plus rien sur les maisons qu'elles vont abandonner à un deuxième niveau. Le plan d'eau s'est rapproché des populations, le plan d'eau s'est rapproché des villages, parfois à moins de 50 m des habitations. L'eau se trouve là, l'eau du réservoir, cela entraîne d'autres conséquences qui peuvent être évaluées, comme les maladies hydriques par exemple (Ec3, P3 : 55). Ce sont des risques également. Ces populations ont la tradition d'avoir des puits. Parfois les puits ont été ennoyés. Lorsque l'eau se rapproche du village, la ressource en eau devient rare, je veux dire l'eau potable, ils vont la chercher à un 1 km de leur village, NKOLOSONG NYABIZAN, ils vont au centre de NYABIZAN puiser l'eau de la pompe. C'est vrai qu'elle a été aménagée par le projet, mais ça crée qu'a même une distance. Le trajet est long pour aller chercher de l'eau potable (Ec3, P3 : 56) ».

Cette situation est d'autant plus mal vécue que les populations locales ciblées par le PDR sont toujours en attente du recasement : « Mais le gros problème aujourd'hui reste qu'elles ne sont pas recasées. Ça c'est un problème important parce qu'on imagine après tout, ce que ça entraîne, tout ce que ça comme effets d'entraînement, la promiscuité, la pauvreté, le, les maladies hydriques (Ec4, P4 : 76).

La DIP se traduit à NYABIZAN par une implication limitée des futurs déplacés dans la planification et l'organisation du recasement par les responsables de la CAPM responsables de la gestion du PDR : « Avec le sous-préfet, on a tenu aussi une ultime réunion là-bas. Bon, à notre grande surprise, le dénombrement même des ménages même, c'est eux qui ont décidé. Ils ont décidé, comme je vous ai dit, que nous subissons le fait accompli (En2-1, P8 : 27). Ils nous disaient même de ne plus faire les champs (En2-2, P8 : 55)! Ne faites plus les champs (En2-2, P8 : 56)! Ici, il y a deux, et il y a combien de femmes célibataires, parce que ce ne sont plus les petites filles, il y a les femmes célibataires dans le village-ci (En2-2, P8 : 77). Bon, ce n'est que bon, qu'est-ce que je vais, vous voyez donc, bon comme je vous l'ai dit tantôt là, nous, on subit. Vous vous rendez compte que, euh, euh, NKOLESSONG, rien que NKOLESSONG a été évalué. Le projet de recasement de NKOLESSONG a été évalué à plus d'un milliard et demi, un milliard cinq cents et poussières de millions. Si vous allez voir, je ne sais pas si ça peut même atteindre 500 millions, ce qu'on a eu à construire là-bas (En2-1, P8 : 81)! ».

Les populations de NYABIZAN dans leur ensemble font face à l'inaction des responsables de la CAPM face à l'insécurité grandissante et au développement de la prostitution, en raison de l'afflux des populations étrangères dans la localité, attirées par les emplois liés aux différents chantiers du PACHM, sans que cela n'induisse, de la part du management de projet, quelque réaction appropriée : « Je prends un volet comme, dans un village de NYABIZAN qui avait à peine 300 personnes, que foisonne sur place à peu près 5000 personnes, 5000 personnes, problèmes de logement, promiscuité et autres, avec tout ce que cela peut générer. Problème d'insécurité et il y en a eu beaucoup de problèmes d'insécurité, et des fléaux sociaux qui sont arrivés à un moment donné, comme la prostitution dans un village où les gens ont vécu avec le respect des bonnes mœurs, mais qu'on sache clairement qu'au moment de la paie, les femmes viennent de la ville pour venir convoiter les travailleurs pour prendre de l'argent. Les travailleuses du sexe arrivent sur place, donc cette dépravation, le projet ne peut pas la gérer. Vous comprenez bien que sont des dérives (Ec3, P3 : 62) ».

Le management de projet, davantage préoccupé par la réalisation des composantes techniques du PACHM, force est de constater l'absence d'attention portée aux préoccupations des communautés

locales, confrontées qu'elles sont à plusieurs défis en raison des changements induits dans leur environnement par la réalisation du PACHM : « Ça dans plusieurs phases! Ça nous a touchés, donc. Le coût du travail était un peu difficile parce qu'il y avait les gens, et quelques personnes mêmes de nous, nos supérieurs, n'ont pas voulu interpréter le vif du sujet que les enfants avaient. Ils se contentaient seulement de voir le Blanc quand il faut donner quelque chose, ainsi de suite. Tout ça, c'est des questions qui nous étaient (En1, P7 : 31) ».

Les populations locales ont le sentiment d'être livrées à elles-mêmes et prises au piège de la montée des eaux en raison du barrage : « Nous sommes là, il y a le NJO'OH ici là, il y a le NTEM ici. On n'a même plus là où cultiver. Je ne peux plus faire un, regardez, j'étais obligé de faire un hectare là de cacao. Rien que comme ça, parce que je n'ai même plus là où (En3, P9 : 48). Le terrain, donc là où on travaillait, l'eau a tout envahi (En3, P9 : 49) ».

C'est un sentiment de colère, alors qu'elles doivent faire face à toutes sortes de fléaux : « Dans une grande colère actuellement. Bon, pour moi, moi je crois que si y a eu, s'il y a eu ce retard-là, c'est parce qu'on a enlevé le travail aux mains des Chinois, parce que si on leur laissait faire tout ça, peut-être que si le courant là est déjà vers AMBAM comme ça! On a donné aux sous-traitants qui n'ont jamais rien fait. Ce sont eux qui ont retardé le travail. Regardez même la moyenne tension là, depuis qu'ils ont commencé ça, voilà, ça là, ça n'atteint même pas MA'AN, ça n'atteint pas MA'AN! (En3, P9 : 58). Maintenant alors, au niveau du PASEM, parce que je vais essayer de, le PASEM même là, je ne sais pas quand nous avons suivi le PASEM en train de nous accompagner. Nous subissons les impacts négatifs surtout, parce que je vous ai dit que, tel que je vais vous citer tout à l'heure-là, tel que nous subissons, il est vraiment bizarre au niveau d'élargir ce PASEM, parce que je veux vraiment que quand ça va recommencer là, que ça soit sérieux. Je puisse vous dire qu'on ne dort pas ici et le vol et le pillage, le gaspillage et tout, parce que si vous partez au champ tout à l'heure là, vous allez trouver les WADJO (En5, P11 : 21). Les gens qui sont en train de lapider, ils gâtent nos propres champs qu'on est en train de faire, c'est-à-dire et le gaspillage des, des, maintenant, alors, je pense que quand nous subissons ce genre de choses, n'est pas alors on doit vraiment regarder? Afin qu'on soit vraiment à l'aise, parce que normalement, je voudrai vraiment que si ce PASEM tel qu'on va le

faire là, essaye de regarder ce point-là, il y a des gens qui ne subissent pas que je suis en train de faire une forme de ségrégation (En5, P11 : 22) ».

La colère exprimée est alimentée et consolidée par l'ignorance des sacrifices consentis par les populations autochtones de NYABIZAN pour la réalisation des composantes techniques du PACHM dans leur localité : « Comment est-ce que, élargir le PASEM à CAMPO, le PASEM partout, pas que nous sommes ingrats, mais regardez aussi, tel que vous dites que vous êtes ici pour regarder ce qui a dérangé, ce qui a dérangé, c'est que je vous dis là! Il est hors de question d'élargir. Or, que, est-ce que tout le monde subit les impacts négatifs, parce que je parle du côté négatif des impacts, tel que je suis en train de vous citer là, vous arrivez ici là, il y a des vols. Je ne suis pas sûr que ce que je subis ici avec l'agglomération, les gens qui sont déjà là par rapport à MEMVE'ELE, je ne sais pas si l'homme de CAMPO subit ça hein! » (En5, P11 : 23) ».

Nombreux sont, dans la vie sociale au quotidien, les problèmes nouveaux auxquels sont confrontées les populations de NYABIZAN : « Je vous assure que dès le début du projet, jusqu'à ce qu'on arrive à la route-ci, je suis parmi, on a combien les riverains, mais il est chose bizarre là où on parle là, vous allez trouver madame en train de parler. Il y a les gens qui sont là-bas en brousse, c'est-à-dire les gens qui ne sont même pas les gens d'ici. Or, est ce que vous trouvez ça sérieux? Je ne pense vraiment pas rémunération donc, nous qui avons vraiment subi, qu'on reste au moins, euh, vous voyez (En5, P11 : 30)! Je suis donc en train de poser la question pour toujours vous montrer du mauvais côté, est-ce qu'il est vraiment question que quand vous avez servis comme ça là, qu'on ne soit même pas au moins même les gardiens. Il fallait vraiment qu'on nous sensibilise, qu'on nous mentionne que bon, tel et tel, tel comme ils ont servi, comme ça là, qu'on bénéficie, nous sommes là (En5, P11 : 31) ».

Il est reproché au management de projet, par les populations locales qui ont payé de lourds sacrifices pour laisser avancer les réalisations du PACHM, son ingratitude alors qu'aucun membre au sein des communautés locales ne bénéficiera d'une décoration honorifique à l'occasion de la célébration officielle de la fin des travaux de construction de la route : « Quand on a fait le bitumage ici, dès qu'on arrive donc à MEYO-CENTRE, nous qui sommes toujours ici, nous les riverains là, je vous assure que ce monsieur et l'autre qu'on appelait AMBI Roger là, aucun nom des riverains n'est sorti, hein,

au niveau des remerciements. Or, les gens qui sont venus remercier, tout ce travail et tout ça-là, je pense que les noms des riverains qui vraiment, aucun de nos noms n'est arrivé, donc je pense qu'on devait au moins avoir même des petites médailles et autre chose, même peut-être même financièrement, rien donc vous avez vraiment utilisé un terme là, les orphelins (En5, P11 : 40). Je suis toujours en train de vous répéter que le projet est très bien parce que ça nous a donné et que je vous cite les points un peu fructueux, mais vraiment, je vous assure qu'il y a aussi dérangeant là, au niveau, au niveau de la vie (En5, P11 : 64) ».

Le désintérêt des parties prenantes (DIP), notamment le manque d'attention portée au traitement des préoccupations soulignées par ces derniers, est caractérisé dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN par :

- La priorité accordée à la réalisation des composantes techniques du PACHM sur les composantes socioéconomiques ;
- L'abandon des futurs déplacés du PGES du barrage aux conditions de vie précaires en attendant le recasement;
- Les populations locales ciblées par le PDR sont toujours en attente du recasement;
- L'implication limitée des futurs déplacés dans la planification et l'organisation du recasement;
- L'inaction des responsables de la CAPM face à l'insécurité grandissante et au développement de la prostitution ;
- L'absence d'attention portée aux préoccupations des communautés locales;
- L'ignorance des sacrifices consentis par les populations autochtones de NYABIZAN.

Le désintérêt des parties prenantes (DIP) comme modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), reproché au management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, ne suffit pas pour rendre compte de la non-qualité du projet dans la réalisation des composantes du PACHM. Les données de la recherche suggèrent d'associer au DIP la non-valeur ajoutée (NVA). Cet exercice appelle à cerner les expressions de la NVA dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

- **Non-valeur ajoutée (NVA) à NYABIZAN**

Les données associées à l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN pour la recherche, suggèrent la non-valeur ajoutée (NVA) comme modalité d'expression de la non-qualité du projet, dont la réalisation du PACHM à NYABIZAN. NVA, comme modalité de l'EQP, traduit l'absence de plus-value pour les individus ou les communautés ciblées, de la réalisation du PACHM, notamment le retour à l'anonymat des anciens employés des chantiers du PASEM : « Maintenant, celui qui était chauffeur, il n'est plus rien. Celui qui était PASEM, il n'était pas formé pour avoir (En1, P7 : 26). Le statu quo, pour les populations locales, du développement de NYABIZAN, dont l'absence d'évolution significative des conditions de vie à NKOLOSONG : « Regardez vous-même, ça saute aux yeux, il y a rien! ...(rire)... Regardez vous-même, ça se voit! Ça saute aux yeux, il y a rien! Franchement, ce n'est que les dires comme ça là, mais, rien, rien de concret (En2-1, P8 : 35). Quoique l'énergie électrique soit disponible : « La lumière, c'est nous-mêmes qui avons tiré comme ça là, avec nos propres moyens. Nous sommes partis payer le fils, aller brancher au camp SONEL là, pour amener ici! (En2-1, P8 : 36) ». Le bilan négatif de la réalisation du PACHM est résumé par la préférence exprimée pour le NYABIZAN d'avant PACHM plutôt que le NYABIZAN d'après PACHM : « Le, bon, euh, euh, je préférerai avant ! (En2-1, P8 :69) ».

La non-valeur ajoutée (NVA) comme modalité d'expression de la non-qualité du projet pour l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN se traduit, pour les parties prenantes, par :

- Le retour à l'anonymat des anciens employés des chantiers du PASEM ;
- L'absence d'évolution significative des conditions de vie à NKOLOSONG;
- Le bilan négatif de la réalisation du PACHM.

Dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, la non-valeur ajoutée (NVA) comme modalité d'expression de la non-qualité du projet est insuffisante pour l'évaluation de la qualité du projet (EQP), dont la réalisation des composantes du PACHM. Les données de la recherche suggèrent de lui

associer la non-conformité des processus (NCP), dont il convient, pour la recherche, de préciser les manifestations à NYABIZAN.

- **Non-conformité des processus (NCP) à NYABIZAN**

La non-conformité des processus (NCP) du management de projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN correspond à l'écart entre les activités du management de projet dans le cadre de la réalisation du PACHM, dont ses composantes techniques et socioéconomiques, et les attentes explicites ou normales des parties prenantes populations locales, au regard du contexte du projet et de ses objectifs. Sur la base de l'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, la non-conformité des processus (NCP) est le fait, par le management de projet, du démarrage des PGES et du PASEM après le début travaux du PACHM, contrairement aux recommandations des EIE : « La construction du barrage et les activités de du PASEM et du PDR, qui est un programme de délocalisation et de relocalisation, donc, quand c'est le PASEM et le PDR entrent en jeu, c'est pratiquement quand la construction du barrage est déjà entamée. Or, à souhait, on aurait pu, comme je le disais tout à l'heure, je le dis à regret, on aurait pu entamer le PASEM avant même que le barrage ne soit, ne soit, ne soit construit (Ec3, P3 : 48) ».

Cette situation va avoir un impact sur l'accueil des travaux du PACHM par les populations locales : « Cela aurait permis que les populations accueillent, euh, favorablement vraiment le barrage en se disant qu'ils ont déjà commencé à voir les fruits de ce barrage avant même qu'on le construise, par l'apport que le PASEM aurait dû le faire. C'est un programme qui s'étale, qui aurait dû commencer bien avant la construction du barrage (Ec3, P3 : 49). Et même les recommandations du consultant qui a mené l'étude d'impact environnemental et social, le consultant a bien recommandé que le volet de la gestion sociale commence avant la construction du barrage, mais par des aspects qui regardent l'administration et la disponibilité des ressources, le PASEM a connu un retard sur le déboulement, le commencement de ses activités (Ec3, P3 : 50). Bon, le regard critique que je peux avoir, c'est qu'il y a pas vraiment eu un bon suivi de la mise en œuvre des recommandations sur le terrain » (Ec6, P6 : 38) ».

Du point de vue du management de projet, les responsables de la CAPM/PASEM sont confrontés, à NYABIZAN, aux procédures administratives de décaissement de fonds inadaptées, qui ralentissent le déploiement des activités sur le terrain : « Donc, de ça, ne s'accommode pas de toutes les longues procédures qu'il faut pour qu'un marché aboutisse. Je parle par exemple des intrants qu'il faut donner en début de campagne agricole et bien d'autres choses, et donc on procédait par des appuis très ciblés qui ne dépassaient pas un certain volume financier qu'on pouvait donc gérer par des bons de commandes administratives (Ec2, P2 : 8). C'est-à-dire que je peux même initier quelque chose par rapport à une vision que j'ai, mais qui ne passe pas forcément. Sa limite, d'une certaine manière, au départ, je m'en offusquais » (Ec2, P2 : 59). Le PASEM a eu des problèmes parce que c'est un organisme de l'État et pour sortir de l'argent, c'est très difficile. Bon, quand le PASEM a déjà besoin de l'argent, qu'ils sont déjà passés sur le terrain, bon, qu'on va faire ceci, on va faire cela! (En3, P9 : 12) ».

Les gestionnaires du projet au sein de la CAPM/PASEM doivent très souvent composer avec des fonds insuffisants occasionnant les difficultés de financement des activités planifiées des programmes socioéconomiques : « Il y a ce qu'on appelle régulièrement le nerf de la guerre, parce que rien ne sert de tout ça. Aujourd'hui, nous, pratiquement en phase de ralentissement de nos activités simplement parce que nous n'avons pas d'argent pour mener tous les projets que nous avons identifiés ou bien qui ont été identifiés dans le rapport de la situation de référence dont on a parlé (Ec2, P2 : 28). Linéaire, sans problème, ainsi de suite. Or, rien que le budget qui a été évoqué à l'issue de ces études pour mener à bien le PASEM sur cinq ans, que nous considérons comme la phase pilote sur cinq ans, est largement au-dessus de ce qu'on pourrait avoir. Les chiffres sont dans le document que vous aurez. Il est sur cinq ans, de 17 milliards. Or, nous avons effectivement commencé depuis 2015 et nous avons eu à peine le dixième de ce montant, à peine (Ec2, P7 : 29)! » L'on assiste au déblocage de montants très largement inférieurs à ceux annoncés initialement, contraignant les gestionnaires à revoir leur calendrier d'activités de manière à ajuster ce dernier aux financements disponibles : « Un milliard sept, effectivement débloqué et dans des conditions difficiles. On a pourtant, par exercice, voté des budgets. Le premier budget voté en 2015, c'était de, un milliard cinq. En 2016, il est revenu à la baisse à 650 millions. En 2017, il est remonté à 500

millions fois deux parce que le MINEPAT a trouvé pertinent de donner un coup de pouce dans le cadre de ses fonds de souveraineté au-delà de 500 millions que le MINÉE avait déjà voté. Et en 2018, il est revenu simplement à 500 millions et en 2019, je crois, 100. Tout ça, ce n'est pas déblocqué. Je vous dis que le seul déblocage qu'on a eu en totalité, c'est l'année 2017 de 600, 2016 de 650 millions parce qu'en 2015, sur le 1.5 milliard, on a eu que 500 millions. Les autres sont venus à, un peu comme la monnaie de singe, c'est-à-dire que oui, quand vous identifiez des actions, des actions prioritaires et vous mettez un plan d'action et que le nerf de la guerre ne suit pas, vous, donc, que vous êtes en difficulté et votre crédibilité aussi en prend un coup (Ec2, P2 : 30) ».

Le management de projet a été appelé à revoir sa stratégie d'intervention pour l'adapter aux budgets disponibles, au prix de nombreuses frustrations et incompréhensions des communautés bénéficiaires : « Ce qui veut dire donc, que l'option retenue a été de retenir le prestataire et voir dans quelle mesure sa rémunération allait être assurée. Bon, toutes ces choses-là, ces négociations-là, ont fait que l'entreprise n'étant pas sur le terrain, la maîtrise d'œuvre n'avait pas d'activité sur le terrain non plus » (Ec4, P4 : 83). « On n'a pas encore payé, oui à date, mais la procédure est en cours pour le paiement (Ec5, P5 : 23). Parce qu'on se retrouve avec les populations tout le temps en train de bloquer les travaux. Il faut venir négocier avec eux, les faire comprendre que non, leur bien est évalué, il faut juste un peu de patience l'État paie ses dettes. Voilà, c'est sur le terrain qu'on gérait ça comme ça (Ec5, P5 : 26) ».

Limité par ses ressources, le PASEM s'est attaché les services d'encadreurs et accompagnateurs des AGR peu qualifiés pour superviser son déploiement sur le terrain : « On peut avoir des acteurs qui sont un peu généralistes, qui ne sont pas très pointus dans leur domaine et parfois, ça peut aussi ne pas donner les résultats escomptés (Ec2, P2 : 49). On prend l'exemple des activités génératrices de revenus. À la tête, c'est un ingénieur de la production rurale. Les gens qui sont ses assistants, lorsque l'ingénieur a dû partir, on s'est rendu compte qu'il y avait des difficultés parce que eux, ils n'ont pas la même compréhension des problématiques que quelqu'un qui est de formation, un encadreur du milieu rural (Ec2, P2 : 50) ».

De même, nombreuses sont les limites de la stratégie de sensibilisation des populations mise en œuvre du fait des ressources modestes : « Bon, les premières réunions se faisaient à MA'AN

autour du sous-préfet et parfois du préfet, qui, quand il faisait ses descentes, ça veut dire que les populations impliquées n'avaient pas la bonne information. Donc, je me dis que si on avait plutôt tenu, bon, après les réunions de MA'AN, on découlait avec euh, on déroulait les réunions village par village, canton par canton, enfin, des réunions de proximité auprès des populations cibles ou bien partenaires ou riveraines ou directement impactées, soit à la première, au, à la première source, à la première information (Ec6, P6 : 19). Bon, le premier contact, on a appelé les chefs de villages, ce qui faisait qu'on se disait que les chefs de villages pouvaient représenter les populations, alors que c'est quelque chose qu'ils devaient faire public (En3, P9 : 6). Voilà, c'est justement ça et certains chefs n'ont même pas rassemblé leur, leur population pour leur expliquer ce qui (En3, P3 : 7-8) ».

À NYABIZAN, l'on observe de nombreuses défaillances dans la mise en œuvre du PGES et du PDR, lesquelles affecteront la performance de ce programme : « La mise en œuvre du PGES reste une, une problématique parce qu'on ne peut pas prétendre avoir géré tous les aspects que présentait le PGES, comme j'évoquai tout à l'heure, ne serait-ce que les services sociaux. Certains services sociaux on ne peut pas prétendre que nous les avons totalement comblés (Ec3, P3 : 60). Non, ne sont pas encore, celles qui devraient être déplacées et relocalisées ne le sont pas encore (Ec3, P3 : 65). Et recasées, oui, ne le sont pas encore. Leurs habitations sont en construction (Ec3, P3 : 66). À la fin, oui, c'est ça, il arriverait au terme quand il aura terminé le travail qu'il avait à faire au niveau de la relocalisation (Ec3, P3 : 67) ».

Alors que la CAPM représente, dans la réalisation du PACHM, l'État du Cameroun, elle ne fait l'objet d'aucune pression hiérarchique de performance : « Parce que tant que c'est l'État qui mène, l'État n'a pas la pression, l'État n'a pas, je veux dire, il n'a pas toujours la même perception que si c'était un consultant que le ferait, qui est tenu de rendre compte à l'État » (Ec3, P3 : 77). Alors, cette viabilisation est arrivée. Elle n'a pas débuté tôt pour des raisons précises, elle n'a pas débuté tôt et au moment où elle a débuté avec du retard on a dû mettre la pression pour que ça se passe le plus rapidement possible pour permettre à l'entreprise qui a gagné le marché de s'installer, de se mobiliser et de venir construire les, de venir commencer la construction des bâtiments, donc... (Ec4, P4 : 34) ».

L'on assiste à un démarrage tardif des travaux en raison de la lourdeur des procédures administratives : « Les travaux n'ont pas commencé parce que l'entreprise, bien que mobilisée, n'a pas fait connaître son projet d'exécution à temps pour qu'il soit validé. Les nombreuses réunions de cadrage qui ont suivi n'ont abouti à la validation de ce plan d'exécution parce qu'il y avait beaucoup de mouvement de terre à effectuer et ces mouvements de terres-là ont entraîné des surcoûts. Or, le marché était circonscrit et avait rubriques précises, avait des coûts précis. (Ec4, P4 : 35). Et vous convenez avec moi que ces pesanteurs et ces sources d'incertitudes administratives, au final, ont un impact sur l'appréhension et la compréhension même des populations qui vont être déplacées, qui se disent est-ce que ça aura même encore lieu? Est-ce que ça va se faire, voilà (Ec4, P4 : 37)! ».

Le paiement des décomptes auprès des prestataires se fait à un rythme qui entrave le bon déroulement des activités du projet : « Non seulement ces moyens-là, mais, il faudrait aussi que ces enveloppes soient mise à disposition à temps parce que ces retards-là ont un impact non seulement sur la réalisation des travaux, mais ont un impact sur le quotidien même des bénéficiaires de ces populations qui sont affectées par le projet même et donc, qui sont bénéficiaires et ça devient un regard de suspicion » (Ec4, P4 : 53). Hum, nous avons exemple, dans la relocalisation, la construction des maisons qui a traîné le pas du fait de l'absence de ressources dont on, le financement, la disposition des financements qui a été un peu, bref, je n'arrive pas à trouver le bon terme. Les financements au ralenti (Ec5, P5 : 57). On signe les décomptes, mais le financement n'est pas disponible au trésor, donc le paiement ne suit pas. Du coup, les travaux s'arrêtent et après, ça reprend et ça rend les populations anxieuses. C'était ça le principal problème (Ec5, P5 : 60) ».

La promotion des activités génératrices de revenus conduit, au sein des communautés ciblées, au recrutement de participants AGR sans expérience ni compétences : « Mais comme les gens croyaient que c'était une manne qui sortait du ciel, tout le monde voulait faire. Même ce que tu savais que tu ne pouvais pas. Moi, je crois que c'est, c'était compliqué parce que c'est la population et c'était comme à l'Assemblée nationale. Si on donne à tel village poulets, porcins, il faut que devant, on donne aussi (Ec1, P1 : 36). Même, comme je vous dis qu'il y'a toujours un hic parce qu'un fainéant va se dire que, pourquoi moi je n'ai rien, alors que lui-même sait qu'il est fainéant, et je vous ai dit au

village, la notion de l'État d'avant, où on dit c'est l'État qui paie et il, je préfère prendre mes plants et les vendre et j'ai mon argent même si moi, je n'ai pas de champ (Ec1, P1 : 60) ».

Le déploiement du PGES est marqué, à NYABIZAN, par les modalités inadaptées d'indemnisation des victimes du barrage, dont le paiement en espèces ou par chèque de montants importants d'argent aux populations rurales, pauvres et sans capacités de gestion et préparation à la gestion de ces fonds : « Oui, de fois, lorsqu'une maison a 30 ans, plus de 30 ans, on ne paie que 10 % alors que dans les recommandations internationales du PGES, on ne regarde pas là, le nombre d'années de la maison. On seulement que si tu avais une maison de deux chambres, on doit te donner seulement une maison minimum deux chambres (Ec1, P1 : 49). Mais remettre de l'argent, 15 millions, à un individu qui n'a jamais eu 100 millions, 100000, c'était du venez voir. Oui, on a déstabilisé, même les familles ont été déstabilisées. On a vu des hommes. Vous savez que l'homme, dès qu'il a l'argent, il pense à se marier encore. Les hommes voulaient prendre de nouvelles femmes. Des femmes, on appelle souvent ça de la saison (Ec1, P1 : 53-54). Par exemple, on a vu des gens qui achetaient trois voitures, tu ne peux pas rouler avec trois voitures, qui les revendaient après quatre mois parce qu'ils étaient abimés, cassées, qui n'arrivent pas avoir les 10 % des voitures, de l'argent qu'ils avaient dépensé. Voilà grosso modo, les dérapages quand l'argent arrive, quelqu'un a son argent (Ec1, P1 : 55-56) ».

De nombreux dérapages dans la communauté des bénéficiaires des indemnisations, en raison des modalités d'indemnisation et de l'impréparation des bénéficiaires, sont déplorés: « Bon, si dans les relations, si des regrets il y a, peuvent être formulés, le regret est que voyez-vous, lorsque le projet procède à l'indemnisation des populations, l'État débourse à peu près 2.5 milliards pour payer les biens mis en cause, les biens des populations mis en cause dans le périmètre du barrage. Cela m'a paru comme un déclat qui aurait pu substantiellement permettre à ces populations de s'autonomiser sur le plan du vécu quotidien. Mais n'étant pas préparé à recevoir de l'argent, n'étant même pas habitué à en avoir autant, cet argent a été pour beaucoup la source de beaucoup de malheurs ou de déception (Ec3, P3 : 29) ».

Confrontés à l'incapacité de gérer judicieusement les sommes importantes des indemnisations qui leur ont été payées, nombreux sont les bénéficiaires des indemnisations du PGES du barrage

qui vont se livrer à toutes sortes d'excentricités et ainsi, dilapider en un temps record tout l'argent reçu : « Il ne connaît même pas comment gérer ça! C'est ça le grand problème, quelqu'un qui n'a même pas encore touché 100 000, tu viens, tu lui donnes 80 millions. Il va gérer ça comment? Ça sera la folie (En3, P9 : 67)! Les conséquences, c'est que quelqu'un qui a eu 34 millions n'a même pas là où dormir! Voilà, et tu as toute une grande famille avec toi! Ça va donner quoi? Dès que quelqu'un a pris son chèque, il est allé à EBOLOWA, il dort là-bas, il fait la vie là-bas, il revient seulement quand l'argent est fini! Vous voyez (En3, P3 : 71)? Beaucoup de cas, il y a eu beaucoup de cas, c'est pour cela que NYABIZAN reste même encore comme cela. Si les gens avaient construit, vous voyez ceux qui ont essayé de penser, et ça c'est le travail du chef de canton, que non ton argent là, il faut que tu construises la maison, il fallait des palabres partout pour qu'on dise à quelqu'un qui a eu des millions qu'il faut que tu construises la maison. Tu ne dois plus rester comme ça! C'est ça le problème (En3, P9 : 72)! ».

Très vite, vont émerger de vives contestations des bénéficiaires et des montants des indemnités en raison du processus très peu participatif de la préparation et la réalisation des indemnités : « Bon, finalement, par rapport à ce que je vous ai dit, bon, que beaucoup n'ont pas été indemnisés à leur juste valeur (En3, P9 : 20). Qui n'a pas été indemnisé (En4, P10 : 42) ? Bon, on attend! On ne fait qu'attendre. Les Droits de l'Homme ont été, ici on a fait la même chose. Qui n'est pas venu ici (En4, P10 : 43) ? ».

Nombreuses sont les voix qui s'élèvent pour exiger des explications et décrier les travers de la gestion des indemnités par les responsables de la mise en œuvre du PGES au sein de la CAPM : « Faire l'inventaire, mon nom était là, mais au moment où on vient afficher les listes pour les paiements, mon nom a disparu! Si je parle de moi, il y a beaucoup de personnes qui sont comme ça. Jusqu'à aujourd'hui, depuis 2011, je n'avais jamais eu un franc de mes cultures et maintenant, ma plantation est partie. Lorsqu'on avait fait la mise en eau, on peut reconnaître ma plantation, rien que le vide qui se trouve là, et de l'autre côté de l'eau, vous allez trouver les pieds, les pieds de cacaoyers qui n'avaient pas subi l'eau, qui sont hors de l'eau. Jusqu'à aujourd'hui, je n'avais rien eu (En4, P10 : 29). La première équipe qui venue faire l'expertise a bien faire un peu son travail! Maintenant, maintenant, la contre-expertise, quand maintenant la contre-expertise arrive, je vous assure que

maintenant, maintenant ici là, tous sont ici. Voilà pourquoi beaucoup ont gagné, beaucoup ont aussi, parce que je peux vous en citer même, les gens qui disent que j'ai des champs, quand est-ce qu'on vous dit ça, j'ai des champs là-bas? Est-ce que vraiment c'est vérifiable? Donc c'est là, c'est passé, c'est-à-dire l'expertise là est passée sur le terrain, mais la contre-expertise n'y est pas allée sur le terrain. Bon, déjà, au niveau de ce, des indemnisations là, nous sommes en train de pleurer! (En5, P11 : 7) ».

L'existence de bénéficiaires fictifs des indemnisations du PGES du barrage, tandis que certains individus avaient effectivement perdu leurs biens du fait des travaux du barrage, est fortement décriée, autant que l'arbitraire dans la définition des montants payés : « Déjà, je peux vous citer, au niveau des indemnisations là, tant de choses qu'on peut vous citer. Les gens qui viennent pour sensibiliser là, ça n'a pas été ordonné. Pourquoi? Parce que les gens viennent, ils commencent à faire des jeux, comme vous l'avez très bien dit là, comment vous pouvez comprendre que quelqu'un parle du champ, il ne part même pas au niveau du champ pour aller constater? Humm, il est sur place là, avec les grandes chaussures aux pieds, il décide tout sur place, tant de gestes qu'on peut vous citer pour vous dire que ça n'a pas vraiment été... (En5, P11 : 6) ».

Les responsables de la CAPM sont accusés, par les populations locales, du non-respect des paiements d'indemnisations annoncées aux populations : « On vous dit qu'on va vous payer trois phases, qu'il y aura trois phases de paiement. Maintenant là où nous sommes là, on n'est que sur une phase. On ne sait pas, les dernières phases, les dernières phases qui restent là, si c'est au ciel, je ne sais pas où (En5, P11 : 10)! Une maison, il y a des maisons qui sont sous, sous ça là, rien n'est vraiment indemnisé, tous les gens sont en train de pleurer (En5, P11 : 15) ».

Référence est faite aux victimes des travaux de la route et de la ligne encore non indemnisés, tandis que ces livrables sont déjà en phase d'exploitation : « Étant donné aussi que les antécédents du barrage, le volet, il y a un autre volet qu'on a oublié peut-être là, c'est le bitumage de la route, la voie d'accès entre MEYO-Centre et NYABIZAN, qui a aussi un PGES. Vous voyez donc que cette accumulation de dettes, le barrage, la route, et maintenant la ligne, cette accumulation donc, de frictions (Ec6, P6 : 26) ». Aucune victime des travaux de la route et de la ligne n'a été indemnisée jusqu'à la fin des travaux : « Non, non, ni la route ni la ligne, personne n'est indemnisé (Ec6, P6 : 28).

Parce que l'indemnisation qu'on va venir faire (Ec6, P6 : 68), (Ec6, P6 : 13). Bon euh, ce problème d'indemnisation là, j'aimerais qu'on puisse s'attarder cinq minutes dessus, parce que c'est le goulot d'étranglement de beaucoup de nos projets, que ce soit en Afrique ou au Cameroun (Ec6, P6 : 71) ». Il prévaut un climat tendu avec en toile de fond, le sentiment des populations de NYABIZAN de s'être faites duper par le gouvernement : « Mais au niveau de la route de la ligne, le fait que les populations n'aient pas été indemnisées avant a causé beaucoup de problèmes et de tord en termes de retard de travaux, des blocages par-ci par-là et surtout, le mauvais climat ça instauré un climat de suspicion de la part des riverains parce qu'on a beau expliquer la procédure d'indemnisation eux ils pensent qu'on ne peut pas trouver de l'argent pour faire des travaux et ne pas trouver de l'argent pour les indemniser (Ec6, P6 : 73) ; et encore plus maintenant, pour maintenant indemniser ces populations-là, ils n'ont pas été indemnisés à leur vraie valeur, bon il y'a des jachères qu'on a négligé, qu'on n'a même pas compter on n'a pas tenu compte des jachères, bon, et encore plus, bon la totalité des décomptes n'a pas été payée (En3, P9 : 5); pour les manquements, les manquements il y'a les indemnisations qui ne sont toujours pas là ! (En3, P9 : 84) ».

Au rang des écarts du management de projet, il est à déplorer le non-encadrement des réinstallations des individus déplacés : « Parce que je vous dis, j'ai eu des personnes qui ont été touchées par l'emprise du barrage, ils ont été indemnisés, ils sont allés se reconstruire au-delà de l'emprise du barrage. Étant encore en chantier, la ligne est venue passer et la ligne a encore touché cette maison-là. Vous voyez un type comme celui-là, qu'est-ce qu'on fait, il est presque abandonné à lui-même, il sera obligé de vivre sous la ligne haute tension ».

Par ailleurs, les responsables du PGES, dont le PDR, vont s'illustrer négativement par une tentative malheureuse de relocalisation informelle des déplacés de NKOLOSONG : « Il a dit qu'il ne peut pas quitter, si, hein, ils nous disaient d'aller habiter au camp SONEL, il disait, lui, il ne peut pas se déplacer comme ça! Héé haaa (En2-2, P8 : 43)! Bon, puisque si, moi, si moi je peux parler globalement, il y a des gens qui ont été dédommagés mieux que nous, qui, qui ne sont inscrits nulle part, qu'ils doivent partir, ils sont toujours là aujourd'hui! Ils, ça n'a même pas été prévu qu'ils doivent partir, mais ils ont été dédommagés mille fois mieux que nous! ... (rire) parce que ça suivi des, des, des... (En2-1, P8 : 64) ».

Sur le terrain, la promotion des AGR auprès des populations locales est marquée par le détournement et/ou la confiscation des intrants agricoles par l'agent relais du PASEM en vue d'usages à des fins personnelles ou l'alimentation des trafics : « C'était, c'était vraiment déjà au niveau des lignes, si déjà je vous dis ça, heureusement que je, parce que si ce n'était pas que je travaillais dans l'autre société là, comment aller porter la pépinière à MA'AN? Heureusement que j'avais une voiture, un camion (En5, P11 : 20) ».

La culture du cacao est imposée aux populations locales comme seule activité agricole relevant des AGR, ce sans tenir compte de l'incapacité des personnes âgées à s'engager dans la création de plantation de cacao : « Le PASEM nous a montré rien que la cacao culture, alors qu'on disait que les populations qui seront impactées devaient être accompagnées avec le PASEM. (En4, P10 : 2). « Disons, dans nos quartiers, dans nos maisons! Ce n'est que le cacao qu'on nous montrait. Ils amènent les cabosses de cacao pour qu'on fasse des germoirs. Finalement, eux-mêmes ils vendent ces germoirs, ces jeunes plants (En4, P10 : 10) ».

Les populations reprochent aux responsables de la CAPM/PASEM leurs pratiques de gestion, dont la modification unilatérale des conclusions des consultations : « Mais la gestion n'a pas été ordonnée tel que vous le faites là, parce que quand je vous vois, voilà, j'ai débuté en disant que, quand est-ce que vous venez, comme vous venez là, on vous parle de, oui, c'est le jeu que le monsieur faisait arriver en cours de route. Il part déjà changer le oui que nous on a dit ici là! C'est le non qui se trouve là-bas devant (En5, P11 : 17) ».

En raison des informations en leur possession, une critique des logements du site de recasement des communautés à déplacer est soutenue par les individus au sein des communautés ciblées par le recasement pour diverses raisons : « Ils ont compté, hein! Pas filles, femmes, les femmes célibataires parce qu'elles sont déjà les mères d'enfants. Ils ont noté, ils ont écrit tout ça ici (En2-1, P8 : 19)! C'est autant de, euh, comme vous dites, si on avait des attentes, les attentes, bon, oui, quand le projet a été initié, ils ont dit que bon, on va nous déplacer au plus tard le 15, au plus tard en 2015, nous ne serons plus ici (En2-1, P8 : 20)! ».

Six années après l'échéance du recasement des déplacés sur le site de MELENG, les bénéficiaires potentiels sont toujours en attente : « Maintenant, aujourd'hui, on est en 2021, on n'a même aucun

écho, on a déjà fini les maisons, on n'a pas fini, on ne sait pas, on ne nous met pas au courant. C'est seulement quand on part voir, on voit les maisons qu'on construit (En2-1, P8 : 21). Polygame, on va construire une maison de trois chambres, quand vous voyez même la chambre, je ne sais pas si même un lit de deux places peut même suffire. La chambre peut contenir un lit de deux places! J'ai mes deux femmes, j'ai mes enfants que, heureusement qu'ils ne sont pas ici, ils sont tous à YAOUNDÉ. Bon, s'il faut que on se retrouve tous, ça va se passer comment (En2-1, P8 : 24)? Même s'il y a le recasement là, aujourd'hui, vous allez entendre qu'il y a la guerre, que les gens se sont entretués, parce que trois ou quatre, cinq, comme ici là, il y a cinq, cinq jeunes hommes dans une même maison comme ça là. Qui va entrer, qui va laisser que toi, pars avec ta famille, moi je reste dehors hein... donc ils sont déjà en train de parler (En2-2, P8 : 75)! »

Évoquant le nombre insuffisant de logements en cours de construction sur le site de recasement, l'éventualité d'un recasement effectif des déplacés est perçue comme l'origine d'une crise majeure entre déplacés, quant à savoir qui sera logé et qui ne le sera pas. En attendant, le doute s'installe et les rumeurs vont bon train : « Qu'ils vont brûler, d'autres disent même qu'ils vont brûler, que chaque, tout le monde reste dehors, ils sont en train de le dire (En2-2, P8 : 76)! Chacun a sa femme! Qui va entrer qui va dire toi, va, moi, je reste, toi, va entrer. (Rire) parce que les gens parlent ici dehors hein! Les problèmes vont arriver avec cette affaire. Comment ils vont faire, je ne sais pas. Tout le monde va être dehors, qui va accepter que l'autre entre (En2-2, P8 : 80)! Partout où on a mis les bornes que ça, c'est pour NKOLOSONG, il ne reste plus que les maisons. Ils font les champs partout! C'est dire que, ils ont déjà envahi tout le terrain, qu'on a dit que c'est pour NKOLOSONG. Ils ont déjà fait les champs (En2-2, P8 : 88) ».

En proie à la précarité des conditions de vie, les populations espèrent malgré tout finalement être recasées : « 2020, oui, ces populations qui vivent dans un, une situation que je peux dire précaire, précaire pour deux ou trois raisons. La première, c'est que, elles ont reçu l'argent de leur indemnisation sachant qu'elles iraient aussitôt aménager quelque part, aujourd'hui, cet argent est fini donc ces populations attendent d'être relocalisées (Ec3, P3 : 54) ».

Les nombreux désaccords des populations avec la gestion des exhumations révèlent les incompréhensions de ces dernières avec le management de projet : « Normalement, normalement,

ils ont ré enterré, mais il était question que dès qu'on te touche, on sensibilise, on prend ton nom maintenant, alors les choses vont tomber, c'est-à-dire que par rapport à des finances, non, mais tout ça, des duperies (En5, P11 : 44)! » Un réel sentiment de discrimination à l'emploi défavorable aux individus issus des communautés locales est exprimé, alors que ceux-ci sont limités aux emplois de niveau manoeuvre : « Voilà, mais ils se sont basés rien que pour prendre les gens comme les manoeuvres et travailler, les payer, former un enfant, il n'y avait pas ça! Il n'y avait rien et c'est ça qui nous a touchés. Ils nous ont laissé ici comme ils nous ont trouvés (En1, P7 : 25) ».

Il en résulte le mécontentement des populations locales donnant lieu aux blocages des travaux du PACHM par les populations mécontentes : « Ils empêchent même l'accès aux sites. il y a, malgré la présence de la brigade, ils peuvent créer un climat malsain qui ne permet pas aux ingénieurs ou expatriés venus d'ailleurs de s'exprimer, de marcher librement dans la, la zone » (Ec5, P5 : 44). « Le barrage qui était présent à chaque fois qu'il y avait un problème, au-delà des indemnités, au-delà même de paiements des dégâts hors emprise. L'entreprise déboursait encore de l'argent pour négocier avec les groupuscules de riverains qui bloquaient les travaux par-ci par-là. Vous voyez que cette dépense-là, je ne pense pas qu'elles sont prises en compte quelque part (Ec6, P6 : 76) ».

Les tensions entre le management de projet représenté par les responsables de la CAPM/PASEM vont se traduire par le sabotage du réseau de distribution d'énergie électrique par les populations locales, en guise de protestations : « Et comme ça, avant de descendre même, nous sommes coincés, comme nous avons d'abord parlé là, on a appelé les chefs au niveau de, d'EBOLOWA, c'est là que les problèmes ont été soulevés pour la fin, que jusqu'alors, le travail est maintenant terminé, vous voyez (En1, P7 : 38)! La colère des populations, c'est que les cordes là, on coupe chaque jour, parce qu'ils sont sauvages, ils peuvent arrêter tout ça! Ils disent comment? C'est nous la lumière, mais on sent que EBOLOWA, YAOUNDÉ, partout c'est à la lumière, même à MA'AN, on tombe seulement dans la ville, on ne sait pas comment ça marche (En1, P7 : 61)! »

Pour le management de projet, la NCP dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN est également le fait du non-dégagement de l'emprise de la route de la ligne, des risques d'accidents de circulation et de ruptures courantes des câbles électriques en raison des chutes d'arbres : « Malgré que la route sous les arbres et ça va endeuiller beaucoup des gens, je ne sais pas comment on peut faire une route

sous les arbres. Il y a déjà même eu beaucoup d'accidents. Les uns et les autres sont mêmes infirmes parce qu'on a, le véhicule est venu percuter l'arbre. Tu sais que je suis sur le goudron, même moi qui ne conduit même plus vite, je peux toujours percuter un arbre (En4, P10 : 50). La basse tension là, ça nous crée des problèmes. La lumière est déjà MA'AN, mais il arrive des fois, quand l'arbre tombe là-bas, on accuse NYABIZAN que c'est nous qui coupons le courant ici. Qu'on vienne dégager tout ça là, ça nous fera du bien (En4, P10 : 52) ».

L'implémentation des programmes socioéconomiques, dont en particulier le PASEM, est marquée par l'abandon des chantiers en cours par le PASEM, la non-fiabilité du matériel distribué et la dégradation rapide des infrastructures réalisées : « Même au niveau de notre école, surtout l'école primaire qui est vraiment, hein, si vous arrivez là-bas hein, vous voyez l'état des salles de classe, c'est-à-dire c'est autant de choses que si le PASEM, si ça pourrait encore revenir, essayait vraiment. Les puits, si vous regardez, je ne sais pas comment notre pays, si quand vous venez construire les choses, on peut aussi remédier. Il y a les puits qui sont déjà endommagés là, hum, il faut au moins essayer de faire ce contrôle-là. L'essentiel n'est pas seulement de venir construire, euh. On fait les trucs, mais faisons aussi, on contrôle au niveau de, parce que les puits, il y a vraiment des puits qui ont beaucoup de problèmes ici, donc pour vous dire que ça ne peut pas manquer d'avoir deux côtés, côté positif et... » (En5, P11 : 67). « Les choses, il y avait certaines choses qui ne marchaient pas parce que dès que les gens du PASEM là, amenaient les choses pour nous appuyer (En6, P12 : 16). Oui, qui n'étaient même pas durables. Les machettes, si c'est la machette, dès que tu commences à abattre l'arbre comme ça, ça se, euh (En6, P12 : 26). Et, et ces champs-là, ces champs-là, vraiment, on n'avait pas de suivi, or que c'était FISCAGES qui devait nous suivre (En6, P12 : 31). On n'a pas eu, même pas de suivi (En6, P12 : 48). Jusqu'à présent, on n'a pas de suivi (En6, P12 : 51)! »

Les populations de NYABIZAN vont constater la désertion par le personnel du bureau d'information de la CAPM/PASEM : « Et surtout, encore, quand les choses ont commencé à mal tourner, on ne voyait personne. Voilà une base vie du projet que personne n'a jamais existé dedans, la grande maison qui est au carrefour là, qui est venu rester ici? Dire que je travaille ici alors que c'est leur maison qu'ils sont venus planter! Pour que les populations soient toujours à côté d'eux! (En4, P10 : 53). Mais je voudrai vraiment vous dire que ce qui s'est passé, tel que je l'ai dit là, ça n'a pas été

bien, au gérant de ce projet-là, puisque je ne peux pas vous cacher, j'en ai souvent été des gens qui partaient au niveau des séminaires. Ce qui était dit n'a pas totalement euh, bien respecté! (En5, P11 : 2) ».

L'arrêt brutal des activités du PASEM, au grand regret des bénéficiaires des AGR, génère la frustration des populations : « Grâce au PASEM, excusez-moi, et quand ça s'est donc estompé de façon brusque comme ça, vous pouvez imaginer le désarroi. Je vous laisse quand vous irez sur le terrain vous-même, vous faire une idée de ce que je vous dis. Donc pour moi, c'est mitigé parce que ça eu des difficultés pour commencer, ça pris un, ça un peu commencé, ça a donné de l'espoir et puis ça s'est estompé (Ec2, P2 : 54) ».

Au bout du compte, les nombreux ratés de l'implémentation des programmes socioéconomiques fondent les frustrations du management de projet, clairement exprimées, dont l'amertume de n'avoir pas atteint certains objectifs : « D'amertume de ne pas aller jusqu'au bout de ce que nous avons souhaité et la fierté et l'excitation que nous avons que nous mettons en place un projet pionnier qui devra faire tache d'huile dans les autres grands projets ou projets structurants au Cameroun. Cette fierté est timorée, elle est, elle est, alors que nous voulions avoir véritablement les coudées franches (Ec2, P2 : 21). Alors, quand on greffe le PASEM au projet MEMVE'ELE qui a un temps bien limité, parce que quand les constructions sur l'aménagement sont terminées, le projet rend son tablier. Est-ce qu'on aura fini de gérer les impacts, alors que la mise en œuvre de la centrale va encore développer d'autres actions, d'impacts qui relèvent donc des missions du PASEM (Ec2, P2 : 23)? »

De l'analyse des données de la sous-unité d'analyse NYABIZAN, la non-conformité des processus (NCP), modalité d'évaluation de la qualité du projet (EQP), se traduit par :

- Le démarrage des PGES et du PASEM après le début travaux du PACHM, en marge des recommandations des EIE;
- Les procédures administratives de décaissements de fonds inadaptées;
- Les fonds insuffisants et difficultés de financement des PGES et du PASEM;
- Les encadreur et accompagnateurs des AGR peu qualifiés;
- Les limites de la sensibilisation des populations;

- Les défaillances de la mise en œuvre du PGES et du PDR;
- Le recrutement des participants AGR sans expérience ni compétences;
- Les modalités inadaptées d'indemnisation des victimes du barrage;
- Les dérapages causés par les modalités d'indemnisations des populations;
- Les contestations des bénéficiaires et des montants des indemnisations;
- Le non-respect des paiements d'indemnisations annoncés aux populations;
- La non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne;
- Le non-encadrement des réinstallations des individus déplacés;
- La tentative de relocalisation informelle des déplacés de NKOLOSONG;
- Le détournement et la confiscation des intrants agricoles par l'agent relais du PASEM;
- L'imposition du cacao pour les activités agricoles génératrices de revenus;
- La modification unilatérale des conclusions des consultations;
- Les critiques du site de recasement des communautés à déplacer;
- Les désaccords des populations avec la gestion des exhumations;
- La discrimination à l'emploi défavorable aux individus des communautés locales;
- L'abandon des chantiers en cours par le PASEM, la non-fiabilité du matériel distribué et la dégradation rapide des infrastructures réalisées;
- Le non-dégagement de l'emprise de la route et les risque d'accidents de circulation en raison des chutes d'arbres sur la chaussée;
- La précarité des conditions de vie des populations;
- Les blocages des travaux par les populations mécontentes;
- Le sabotage du réseau de distribution d'énergie électrique par les populations locales;
- L'arrêt brutal des activités du PASEM;
- La désertion par le personnel du bureau d'information de la CAPM/PASEM;
- Les frustrations du management de projet.

La non-conformité des processus (NCP) décrite dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, tout comme le DIP, l'IPA et les EXI, modalités de l'évaluation de la qualité du projet (EQP), adressent

spécifiquement la non-qualité du projet. L'évaluation de la qualité du projet (EQP) en tant que processus de gestion de la qualité du projet s'appréhende, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, à travers 10 modalités, respectivement, d'une part, la satisfaction des parties prenantes (SPA), la valeur ajoutée (VAJ), les réponses aux exigences (REX), les intérêts des parties prenantes (IPP), la conformité des processus (CPR) et d'autre part, l'insatisfaction des parties prenantes (IPA), les exigences des parties prenantes (EXI), le désintérêt des parties prenantes (DIP), la non-valeur ajoutée (NVA) et la non-conformité des processus (NCP). Ces différentes modalités, dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, n'ont pas la même importance dans l'EQP. De l'analyse des différentes modalités, processus d'évaluation de la qualité du projet (EQP), sur la base des fréquences des incidents critiques associés au sein du processus (fréquence intraprocessus) et à l'échelle de l'ensemble des incidents critiques analysés dans la sous-unité NYABIZAN (fréquence sous-unitaire), générée par le logiciel Atlas ti V 1.18, découle l'importance relative de chacune des modalités identifiées, présentée par le tableau 9 ci-après. Ce dernier, met en évidence la prépondérance des exigences (EXI), principale modalité de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. De l'analyse des données collectées, le processus de l'évaluation de la qualité du projet (EQP) présente une fréquence globale de 655 sur 1 041 des incidents critiques associés à l'ensemble des processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN.

Tableau 9 : Analyse des modalités de l'EQP à NYABIZAN

Processus et code	Codes	Modalités associées	Fréquences au sein des AOM	Fréquences sous-unitaire	Ordre d'importance	
Évaluation de la qualité du projet	EXI	Exigences des parties prenantes	153/655	153/1041	1	
	NCP	Non-conformité des processus	140/655	140/1041	2	
	IPA	Insatisfaction des parties prenantes	115/655	115/1041	3	
	IPP	Intérêts des parties prenantes	75/655	75/1041	4	
	VAJ	Valeur ajoutée	65/655	65/1041	5	
	EQP	SPA	Satisfaction des parties prenantes	60/655	60/1041	6
		DIP	Désintérêt des parties prenantes	35/655	35/1041	7
		REX	Réponses aux exigences	7/655	7/1041	8
		NVA	Non-valeur ajoutée	4/655	4/1041	9
		CPR	Conformité des processus	2/655	2/1041	10

Source : Nos travaux

Considérant l'objet de la recherche et l'identification des activités associées à chacune des modalités d'évaluation de la qualité du projet (EQP) en tant que processus de gestion de la qualité du projet dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, le tableau 10 ci-après présente les résultats de la recherche pour le processus d'évaluation de la qualité du projet (EQP) dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN. Notamment, les activités, actions et manifestations mobilisées par le management de projet, des responsables de la CAPM/PASEM, pour rendre compte de la gestion de la qualité du projet dans le cadre de la réalisation du PACHM, appréhendé à travers le déploiement des programmes socioéconomiques les PGES du barrage, de la route et de la ligne d'une part, et du PASEM d'autre part. Les résultats ainsi présentés, rapportés à l'EQP, constituent les réponses de la recherche aux questions de recherche, dont la question principale et les questions secondaires, étant donné le cadre conceptuel mobilisé pour la recherche.

Tableau 10 : Modalités et activités de l'EQP à NYABIZAN

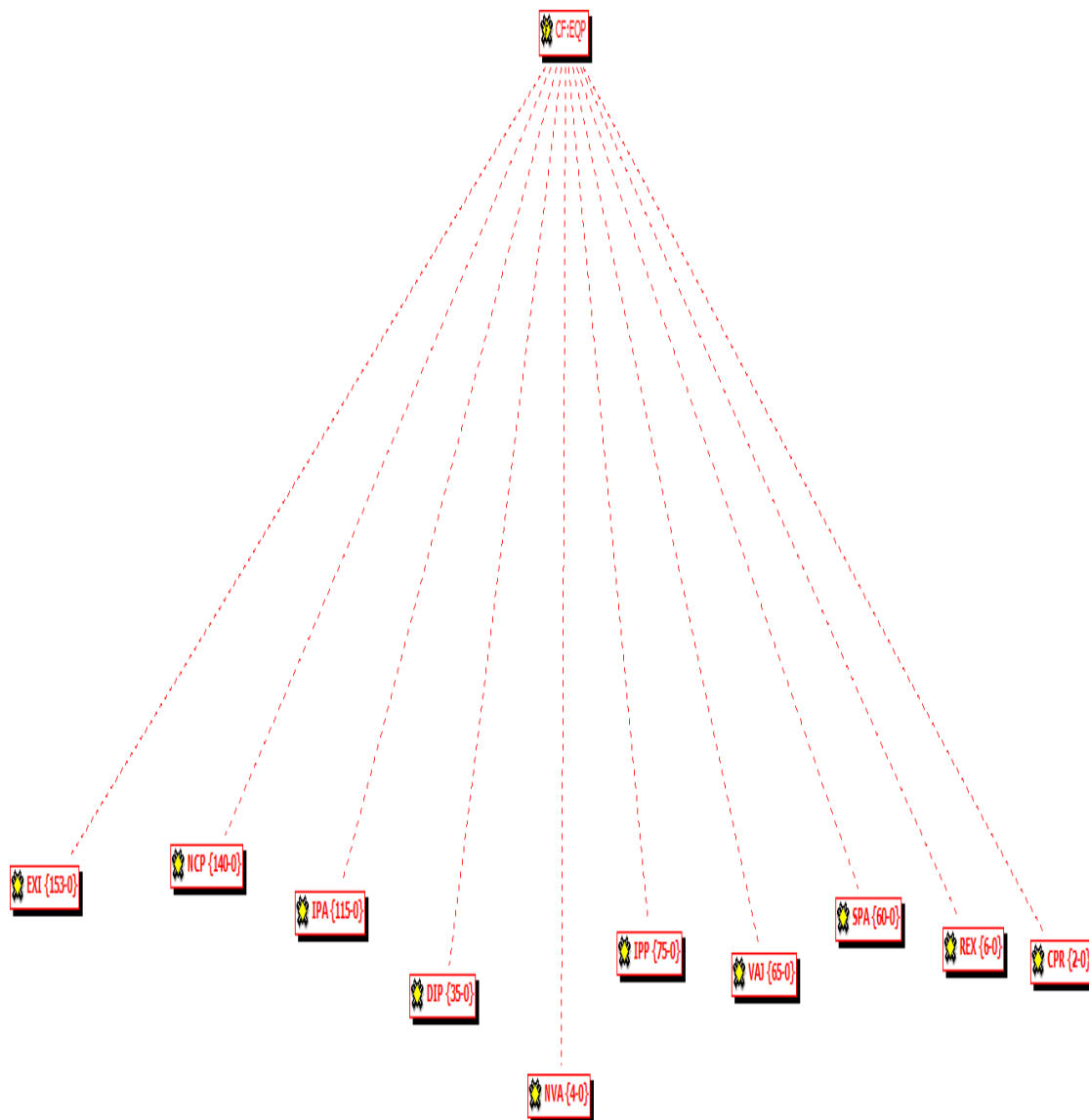
Processus et code	Codes modalités	Modalités associées	Critères associés à l'EQP par la gestion de la qualité du projet pour la satisfaction des parties prenantes
Quoi?		Quoi	Comment?
Évaluation de la qualité du projet EQP	EXI	Exigences des parties prenantes	Placer les populations au centre des préoccupations du management de projet
			Préciser clairement des rôles des acteurs institutionnels
			Mettre en place un bureau local du management de projet
			Impliquer les élites des communautés ciblées dans les activités de sensibilisation
			Garantir une bonne sensibilisation des populations
			Écouter les populations locales
			Attribuer au maître d'œuvre le financement des programmes socioéconomiques
			Étendre les programmes socioéconomiques à l'ensemble des communautés impactées par les travaux du projet
			Mettre à disposition des programmes socioéconomiques les fonds suffisants à temps
			Déployer les PGES et PASEM avant le démarrage des travaux du projet
			Promouvoir l'implication des populations locales
			Implémenter les recommandations des EIE
			Indemniser les victimes avant le démarrage des travaux
			Procéder formellement au recasement des déplacées avant le démarrage des travaux du PACHM
			Fournir un apport personnel pour les candidats postulants aux AGR
			Faire évoluer la loi sur les indemnisations
			Privilégier l'intérêt commun au détriment des intérêts particuliers
			Autonomiser le PASEM
			Renforcer les compétences des bénéficiaires dans les domaines ciblés
			Proposer des formations diversifiées aux jeunes dans les communautés ciblées
Bien informer les populations en matière d'indemnisation et de recasement			
Adapter les modalités d'indemnisation des victimes à leurs réalités et besoins			
Recruter les autochtones comme employés			
Tenir compte des aléas climatiques et assurer l'accompagnement des AGR			
Assurer la prise en charge des dommages auprès des victimes des travaux du projet			
Répondre aux attentes du cahier des charges projet des populations locales			
Travailler au développement effectif de la localité d'accueil projet			
Démarrage des PGES et du PASEM après le début des travaux du PACHM, en marge des recommandations des EIE			
Procédures administratives de décaissement de fonds inadaptées			
Fonds insuffisants et difficultés de financement des PGES et du PASEM			
Encadrateurs et accompagnateurs des AGR peu qualifiés			
Limites de la sensibilisation des populations			
Défaillances de la mise en œuvre du PGES et du PDR			
Recrutement des participants AGR sans expérience ni compétences			
Modalités inadaptées d'indemnisation des victimes			
Dérapages liés aux modalités d'indemnisation des victimes			
Contestations des bénéficiaires et des montants des indemnisations			
Non-respect des paiements d'indemnisation annoncés aux populations			
Non-indemnisation des victimes des travaux de la route et de la ligne			
Non-encadrement des réinstallations des individus déplacés			
Tentative de relocalisation informelle des déplacés de NKOLOSONG			
Détournement et confiscation des intrants agricoles par l'agent relais du PASEM			
Imposition du cacao pour les activités agricoles génératrices de revenus			
Modification unilatérale des conclusions des consultations			

Évaluation de la qualité du projet	EQP		Critiques du site de recasement des communautés à déplacer
			Désaccord des populations avec la gestion des exhumations
			Discrimination à l'emploi défavorable aux individus des communautés locales
			Abandon des chantiers en cours par le PASEM, non-fiabilité du matériel distribué et dégradation rapide des infrastructures réalisées
			Non-dégagement de l'emprise de la route et risques d'accidents de circulation en raison des chutes d'arbres sur la chaussée
			Précarité des conditions de vie des populations
			Blocages des travaux par les populations mécontentes
			Sabotage du réseau de distribution d'énergie électrique par les populations locales
			Arrêt brutal des activités du PASEM
			Désertion par le personnel du bureau d'information de la CAPM/PASEM
			Frustrations du management de projet
			Marginalisation dans le staff de la CAPM des populations autochtones
			Limites administratives du financement des activités des programmes socioéconomiques
			Indemnités impayées et/ou contestées
IPA		Insatisfaction des parties prenantes	Dérapages liés aux modalités de paiement des indemnités aux victimes
			Relations tendues avec les populations
			Plants récurrents et protestations des populations
			Conflits culturels entre les autochtones et les allogènes arrivés pour les chantiers du PACHM
			Défaillances du déploiement du PGES du barrage
			Retard de la mise en œuvre du PDR
			Défaillances au niveau de l'implémentation du PGES de la ligne
			Contre-performance des différents PGES
			Arrêt brutal des activités du PASEM
			Regrets des responsables de la CAPM/PASEM
			Non-raccordement des villages des environs du barrage au réseau de distribution d'énergie électrique
			Difficultés de transport et déplacements des populations
			Déception et désillusions des populations locales
			Critiques à la gestion des responsables de la CAPM
IPP		Intérêts des parties prenantes	Bilan mitigé du management de projet conduit par les responsables de la CAPM/PASEM
			Innovation managériale du PASEM en marge du PGES
			Originalité des objectifs du PASEM par rapport au PGES
			Articulation du champ d'intervention du PASEM en plusieurs composantes
			Structuration fonctionnelle du PASEM
			Mise en place par le PASEM des projets prioritaires à résultats rapides (PPRR)
			Déploiement des PGES, dont les cibles et interventions
			Déploiement du PDR
			Anticipation de l'appropriation et de l'exploitation des environs du site de recasement
			Modalités arrêtées pour les paiements des indemnités et sécuriser les bénéficiaires
			Plaidoyer en faveur de la révision du cadre légal des indemnités
			Collaboration pour mieux répondre aux préoccupations des populations locales
			Établissement d'un cadre de dialogue social avec les communautés
			Évaluation de la qualité du projet

VAJ	Valeur Ajoutée	Nombreuses actions improvisées en faveur des communautés ciblées
		Désenclavement grâce à la route asphaltée
		Disponibilité et l'accessibilité à l'énergie électrique
		Aménagement des points d'accès à l'eau potable
		Acquisitions pérennes des AGR héritées du PASEM
		Nombreuses compétences acquises par les individus
		Frein aux activités du braconnage
		Gains divers associés à la réalisation du PACHM
SPA	Satisfaction des parties prenantes	Amélioration du cadre de vie des populations locales
		Bonnes relations avec les populations locales
		Innovation majeure que constitue le PASEM
		Autonomisation du budgétaire du PASEM
		Nombreuses actions concrètes réalisées par le PASEM
		Succès des PGES et PASEM
		Amélioration des conditions de vie des populations
		Construction du barrage, production d'énergie électrique et désenclavement
DIP	Désintéret des parties prenantes	Performances de la mise en œuvre des recommandations des EIE et des activités du PACHM
		Bilan mitigé en raison des limites évidentes de certains résultats des activités du PACHM
		Priorité de réalisation des composantes techniques du PACHM sur les composantes socioéconomiques
		Abandon des futurs déplacés du PGES du barrage aux conditions de vie précaires en attendant le recasement
		Populations toujours en attente du recasement
		Implication limitée des déplacés dans la planification et l'organisation du recasement
		Indifférence des responsables de la CAPM face à l'insécurité et au développement de la prostitution
		Absence d'attention portée aux préoccupations des communautés locales
REX	Réponses aux exigences	Ignorance des sacrifices consentis par les populations autochtones de NYABIZAN
		Paiement des indemnités du barrage
		Recrutement dans le staff de la CAPM d'un fils de NYABIZAN
		Organisation de consultations populaires à la demande des populations
		Aménagement en cours d'achèvement du site de recasement
NVA	Non-valeur ajoutée	Prise en charge des dommages hors emprises
		Retour à l'anonymat des anciens employés des chantiers du PACHM
		Absence d'évolution significative des conditions de vie à NKOLONG
CPR	Conformité des processus	Bilan négatif de la réalisation du PACHM
		Paiement des indemnités des victimes des travaux du barrage en amont des travaux

Source : Nos travaux

La configuration du réseau des différentes modalités (sous-processus) d'évaluation de la qualité du projet (EQP) par le management de projet, en figure 5 ci-après, au terme de l'analyse des données collectées, générée par le logiciel Atlas V 1.18 exploité pour l'analyse des données de la recherche, met en évidence les liens entre les modalités des EQP mobilisées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN à travers les activités communes déployées par les responsables de la CAPM et de l'équipe PASEM dans le cadre de la réalisation des composantes du PACHM.



Source : Nos travaux

Figure 5 : Réseau partiel des modalités d'EQP à NYABIZAN

Les résultats, au terme de l'analyse des données collectées dans la sous-unité d'analyse NYABIZAN, en référence au cadre conceptuel et propositions de recherche, appellent une synthèse au regard de l'objet de recherche, des objectifs et résultats attendus de la recherche, étant donné la question principale et les questions secondaires associées.

ANNEXE 33 Synthèse analyse des données sous-unité NYABIZAN

HU: ANALYSE NYABIZAN CODE 2
 File: [C:\CLEF\PROJET DE THESE\THESE MEZIMES\REDACTION DE THESE\DONNEES...
 \ANALYSE NYABIZAN CODE 2.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 31/01/23 21:51:23

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
 PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS												Totals
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CPR	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
DIP	0	1	3	1	0	3	1	8	4	2	12	0	35
EXI	11	12	10	19	17	15	13	13	13	6	15	9	153
HMA	3	4	5	1	6	5	3	7	15	5	3	12	69
ICL	7	4	3	2	0	2	1	7	6	0	4	0	36
ICO	7	5	3	9	5	2	2	3	0	3	0	0	39
IEX	0	0	1	2	0	6	3	0	3	0	0	3	18
IPA	2	7	16	9	3	8	12	20	5	9	15	9	115
IPL	2	0	1	4	2	1	1	0	0	0	0	1	12
IPP	23	11	11	10	10	3	2	1	1	2	0	1	75
NCP	9	13	13	10	11	11	5	23	13	14	11	7	140
NIC	0	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	2	7
NIP	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
NQO	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	1	0	6
NQP	10	2	10	7	3	11	5	7	8	6	13	12	94
NVA	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	4
QOR	2	2	9	8	3	2	2	1	1	0	0	6	36
QPR	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4
REX	3	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	6
SMA	5	7	6	11	5	4	8	1	4	2	1	7	61
SPA	4	6	7	6	3	9	6	0	3	6	6	4	60
VAJ	4	1	6	0	0	2	6	1	23	6	1	15	65
Totals	94	75	105	100	69	88	75	103	99	63	82	88	1041