

Mobilisation du capital humain et efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit : cas du PPRD-NO/SO Cameroun

Présenté par

Clémentine Grâce NGO MAHOP

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Gouvernance et management public**

Directeur de mémoire : Viviane ONDOUA BIWOLE

Professeur des Universités/Université de Yaoundé II au Cameroun

le Date

Devant le jury composé de :

Thierno DIALLO	Président
Titre et Université ou Établissement de Rattachement	
Mahamat ABDELLATIF	Examineur
Titre et Université ou Établissement de Rattachement	
Viviane ONDOUA BIWOLE	Examineur
Titre et Université ou Établissement de Rattachement	

Remerciements

Mes remerciements s'adressent :

- Au Recteur de l'Université Senghor monsieur Thierry VERDEL, le Directeur du Département Management monsieur Docteur Mahamat ABDELLATIF, l'Assistante de Direction madame Magui ABDO, et tout le personnel enseignant et administratif de l'Université Senghor pour leur accompagnement et leur disponibilité ;
- A mon Directeur de mémoire Professeure Viviane ONDOUA BIWOLE pour son encadrement ;
- Au Professeur Cyrille KAMDEM pour le suivi de mes travaux de recherche et sa disponibilité ;
- Aux Docteurs Josiane SALEU, Irène MBOLLO et madame NTSAMA pour leur disponibilité et leurs remarques dans la rédaction de ce mémoire ;
- A mes parents monsieur et madame BIKOI, qui m'ont toujours encouragé et dont les sacrifices ont été pleins d'amour et sans mesure ;
- A mon fiancé Eric ATONNANG, dont le soutien, les encouragements et la patience ont été sans limites ;
- A monsieur Samuel NGAMBI pour son implication, qui a facilité l'accès aux personnes cibles et la collecte des données de ce travail ;
- A mesdames Patricia SIEWE et Ingrid NANA pour leur soutien et encouragement ;
- A madame Cynthia SAFAISSOU, messieurs Arnaud MANDENG et Martin BIKOI pour leurs soutiens et encouragements ;
- A madame Elise NGUIMGO et mademoiselle Erica SIRIWAH, pour leurs soutiens et patience ;
- A mesdames Germaine NGO PONDII, Marie Jeannine NGO PONDII, Régine DJOUFACK, Marianne DJOUAKA pour leur soutien ;
- A mesdames Clarence MATESSA, Laurette TSOUNGUI, Annie KUISSEU pour leurs soutiens et encouragements ;
- A la communauté camerounaise de la 19ème promotion, ma marraine Senghor madame Aissatou YAYA pour leur soutien et encouragement ;
- A mes frères et sœurs, camarades de promotion en particulier Tiana RANDRIANARISON, Maxime MBAIADOUM, Kadjidja KRIGA, connaissances et toute personne ayant participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Dédicace

A mon fils Yann Axel MAHOP ATONNANG, qui a été résilient tout au long de ma période de formation et dont l'affection a ménagé mon courage. Qu'il y trouve une motivation de travail pour atteindre ses objectifs.

Résumé

Ce travail évalue la contribution des pratiques de mobilisation du capital humain à l'efficacité du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun (PPRD-NO/SO). Pour atteindre cet objectif, une démarche qualitative a été adoptée, combinant des entretiens auprès des acteurs clés du Pnud et de l'Unité de Coordination PPRD-NO/SO, ainsi qu'une analyse approfondie des rapports institutionnels. L'analyse de contenu manuel des données collectées s'est appuyée sur la mobilisation conjointe des théories du capital humain, de la contingence, du développement et de la résilience communautaire. Ces approches expliquent que la flexibilité organisationnelle, l'ancrage local et la capacité collective d'adaptation sont des facteurs cruciaux de succès dans les politiques publiques de reconstruction post-conflit. Les résultats obtenus révèlent que les principales pratiques de mobilisation du capital humain qui contribuent à l'efficacité du PPRD-NO/SO sont la formation, la communication, la participation du personnel et la délégation claire des responsabilités. Plus spécifiquement, la sécurité psychologique, l'instauration de groupes de travail pluridisciplinaires, le recours à des partenariats techniques et financiers, ainsi que des processus de recrutements réglementaires, sont des leviers importants. On en conclut que l'efficacité d'un Plan de reconstruction post-conflit dépend de la mobilisation appropriée du capital humain. Il est alors recommandé au PPRD-NO/SO de disposer de ressources pour capaciter les ressources humaines y travaillant.

Mots-clefs

Mobilisation du capital humain, efficacité, politiques publiques, reconstruction post-conflit.

Abstract

This study assesses the contribution of human capital mobilization practices to the effectiveness of the Presidential Plan for the Reconstruction and Development of the North-West and South-West Regions of Cameroon (PPRD-NO/SO). To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, combining interviews with key actors from the UNDP and the PPRD-NO/SO Coordination Unit, as well as an in-depth analysis of institutional reports. The manual content analysis of the data collected was based on the joint mobilization of theories of human capital, contingency, development, and community resilience. These approaches explain why organizational flexibility, local anchoring, and collective adaptive capacity are crucial factors for success in post-conflict reconstruction public policies. The results show that the main human capital mobilization practices contributing to the effectiveness of the PPRD-NO/SO are training, communication, staff participation, and clear delegation of responsibilities. More specifically, psychological safety, the establishment of multidisciplinary working groups, the use of technical and financial partnerships, and regulatory recruitment processes are important levers. We conclude that the effectiveness of a post-conflict reconstruction plan depends on the appropriate mobilization of human capital. It is therefore recommended that the PPRD-NO/SO have resources available to build the capacity of the human resources working on it.

Key-words

Mobilization of human capital, efficiency, public policy, post-conflict reconstruction.

Liste des sigles et acronymes

BM	Banque Mondiale
Badep	Bakassi Peninsula Development Program
CA	Chiffre d’Affaires
CBC	Cameroon Baptist Convention
CDC	Cameroon Development Corporation
Cemac	Communauté économique et monétaire de l’Afrique Centrale
CNDDR	Comité National de Désarmement, de Démobilisation et de Réintégration
Copil	Comité de Pilotage
CPI	Cour Pénale Internationale
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
Enam	Ecole nationale d’administration et de magistrature
FCFA	Franc de la Communauté Francophone d’Afrique Centrale
FMI	Fonds Monétaire International
GDN	Grand Dialogue National
Gicam	Groupement interpatronal du Cameroun
GPE	Gestion de la Politique Economique
GRH	Gestion des ressources humaines
Himo	Haute intensité de main d’œuvre
INS	Institut National de la Statistique du Cameroun

Mideno	North West Development Authority
Minepat	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire
Nepad	The New Partnership for Africa's Development
NO/SO	Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
Ohada	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OIT	Organisation Internationale du Travail
Pap	Plan d'amélioration de performances
PCC	Presbyterian Church in Cameroon
PIB	Produit Intérieur Brut
PM	Premier Ministre
Pnud	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPRD-NO/SO	Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun
Prio	Peace Research Institute Oslo
RDPC	Politique de Reconstruction et de Développement Post-Conflict
RH	Ressources Humaines
SND	Stratégie Nationale de Développement
Soweda	South West Development Authority
UA	Union Africaine
UNVDA	Upper Nun Valley Development Authority

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des sigles et acronymes	v
Introduction	1
I- Contexte et justification	1
II- Problématique	3
III- Objectifs	5
IV- Intérêt de l'étude	5
V- Méthodologie de recherche	6
Partie 1 : les fondements théoriques du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit	7
Chapitre 1 : définition des mots clés et théories mobilisées	8
Section 1 : définition des mots clés	8
I- Mobilisation du capital humain et politiques publiques	8
I-1- Mobilisation du capital humain	8
I-2- Efficacité des politiques publiques	10
II- Reconstruction post-conflit / Paix, Sécurité et Développement	12
II-1- Reconstruction Post-Conflit	12
II-2- Paix, Sécurité et Développement	13
Section 2 : théories mobilisées pour la problématique de la mobilisation du capital humain et l'efficacité des politiques publiques post-conflit	15
I- Les théories du capital humain et du développement	15
I-1- Théorie du capital humain	15
I-2- Théorie du développement	17
II- Les théories de la contingence et de la résilience communautaire	18
II-1- Théorie de la contingence	18
II-2- Théorie de la résilience communautaire	20
Chapitre 2 : les différentes approches théoriques de la mobilisation du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit	22
Section 1 : les approches théoriques de la mobilisation du capital humain	22
I- Les manifestations de la mobilisation du capital humain	22
I-1- Les comportements individuels des employés	22
I-2- Les facteurs conditionnant la mobilisation individuelle	23
II- Les déterminants organisationnels de la mobilisation du capital humain	25
II-1- Les pratiques GRH de mobilisation du capital humain en contexte stable	25
II-2- Les pratiques GRH de mobilisation du capital humain en contexte post-conflit	26
Section 2 : les approches théoriques de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit	28
I- L'aspect multidimensionnel et contextuel des politiques publiques de reconstruction post-conflit	28
I-1- L'aspect multidimensionnel des politiques publiques de reconstruction	

post-conflit	28
I-2- l'aspect contextuel des politiques publiques de reconstruction post-conflit	30
II- Les déterminants institutionnels et organisationnels de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit	31
II-1- Les déterminants institutionnels de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit	31
II-2- Les déterminants organisationnels de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit	33
Partie 2 : Etude empirique de la mobilisation du capital humain et sa contribution à l'efficacité du PPRD-NO/SO	36
Chapitre 1 : Le cadre méthodologique d'évaluation de la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO	37
I- Présentation des modèles d'analyse	37
I-1-Type de recherche	37
I-2- Variables	38
II- Données	39
II-1- Échantillon et cible	39
II-2- Méthodes de collecte de données	40
III- Méthodes d'analyse	41
IV- Présentation de la zone d'étude	42
V- Déroulement et difficultés de la recherche	44
Chapitre 2 : Résultats empiriques et discussion sur la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO	47
Section 1 : résultats empiriques sur la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO	47
I- Identification des pratiques de mobilisation du capital humain utilisées dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO	47
II- Evaluation de la contribution des pratiques de mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO	52
II- 1- Présentation des objectifs et réalisations du PPRD-NO/SO	53
II-2- Perception des acteurs sur le lien entre pratiques de mobilisation et efficacité du PPRD-NO/SO	55
Section 2 : discussion sur la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO	56
I- L'utilisation effective de plusieurs pratiques de mobilisation du capital humain dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO	57
II- La mobilisation du capital humain comme facteur déterminant d'efficacité du PPRD-NO/SO	58
Recommandations	62
Plan d'action pour la création d'un vivier de talents locaux prêts à l'emploi	63
Conclusion générale	65
Références bibliographiques	i
Liste des illustrations	x
Liste des tableaux	x
Annexes	xi
Guide d'entretien	xi

Introduction

I- Contexte et justification

La fin de l'année 2016 a été le début d'un violent conflit dans les régions du NO/SO Cameroun opposant des groupes séparatistes au gouvernement. Fondamentalement dû à une division linguistique, et un sentiment de marginalisation des anglophones au sein du gouvernement et des cercles d'élites, ce conflit a été progressif. Il a d'abord débuté par une manifestation pacifique avant de se transformer en un violent affront à la suite de réponses jugées insuffisantes et insatisfaisantes (Galindo-Silva & Tchuente, 2023). Il a commencé par une grève des avocats pour devenir une crise sociale et sécuritaire perturbant les déplacements des populations, les activités économiques, le système éducatif dans ces zones et l'intégrité nationale (Minepat, 2024). Il s'en est suivi des actes clairement sécessionnistes et criminels. L'on a assisté à des attaques répétées et délibérées contre les symboles nationaux, et au boycottage des institutions étatiques ; des images d'enfants brutalisés et messages de menaces diffusés, des revendications de décentralisation effective, d'Etat indépendant, d'Etat fédéral (CNDDR, 2021).

Cette crise sécuritaire et sociale dans les régions du NO/SO a de ce fait eu plusieurs conséquences sur le plan humanitaire et social, sanitaire et économique entraînant la dégradation des conditions de vie des populations (Minepat, 2024). Sur le plan humanitaire et social, ce conflit a eu pour effets, l'augmentation du nombre de ménages sans domiciles fixes soient 170 villages et 23 278 maisons détruits (9 031 dans la Région du Nord-Ouest et 8 298 dans la Région du Sud-Ouest) ; plus de deux millions de personnes déplacées en 2022 ; les difficultés d'approvisionnement menant à l'augmentation de prix des produits et la baisse du pouvoir d'achat des populations ; la destruction ciblées des écoles (de 2017-2020, 63% d'établissements scolaires primaires et secondaires ont fermés au Nord-Ouest et 37% au Sud-Ouest), infrastructures de production, routières, d'approvisionnement en eau et électricité ; plus de 3000 morts (BM, 2021 ; Pnud, 2023, Minepat, 2024 ; Gicam, 2021). Sur le plan sanitaire, plus de 82 établissements de santé ont été détruits, le personnel de santé déplacé et les formations sanitaires fermées (Minepat, 2024 ; Gicam, 2021).

Sur le plan économique, le conflit a eu une incidence dans le secteur productif, les échanges extérieurs et les finances publiques (Minepat, 2024). Il a eu comme conséquence une perte de croissance du PIB de 0.8 points (-178.2 milliards) en 2019 et 0.3 points (-75.1 milliards) en 2020 pour une perte totale de 253.3 milliards de FCFA (Minepat, 2024). Pour ce qui est du secteur productif, les superficies des cultures de maïs et de banane-plantain ont été réduites de 21% en moyenne, faisant reculer les récoltes de 19.6% environ en 2020 (Minepat, 2024). La production d'huile de palme a diminué de 90% en 2019, les fèves de cacao brut ont connu une baisse de 12 points en 2020, la production de caoutchouc brut a diminué de 8 fois moins

que son niveau d'avant la crise, la production industrielle de thé a baissé en 2020 de près de 48.6%, la baisse du CA des industries de transformation du bois de 62% en 2019, de la production des boissons gazeuses, non gazeuses et d'eau minérale, de respectivement 45,3%, 52,8% et 15,2% en 2020 (Minepat, 2024).

De même, le taux d'occupation des chambres des hôtels dans les deux Régions sur l'ensemble de la période 2017-2020 a fortement diminué. Il est passé de 57,7% en 2016 à 13,7% en 2020 dans la région du Nord-Ouest et de 48% en 2017 à 1,3% en 2020 dans la Région du Sud-Ouest (Minepat, 2024). La crise a baissé le volume des échanges extérieurs pour faire place à la vulgarisation du commerce illicite (Minepat, 2024). Les échanges avec le Nigéria ont diminué de plus de 81% ainsi que les exportations et importations respectivement de 68.9% et 85% en 2019 (Minepat, 2024). Ce conflit dans les régions anglophones du Cameroun a eu également des conséquences sur la mobilisation des recettes et l'exécution des dépenses. De 2016-2019, les recettes fiscales et douanières dans les régions du NO/SO ont baissé de 41.5% et plusieurs projets n'ont pas été exécutés (Minepat, 2024).

Cette situation troublante, remettant en cause l'intégrité du Cameroun et sa nature même à être un Etat unitaire, a contraint le gouvernement à agir urgemment. Ce dernier, dans l'optique de trouver des solutions à ce conflit, a démontré son désir d'utiliser des méthodes pacifiques de règlement de conflit. A cet effet, la présence militaire a été renforcée dans les régions du NO/SO Cameroun suivie d'autres mesures telles que la traduction en anglais des actes uniformes de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), de la réglementation de la CEMAC et d'autres textes de loi ; la création de la section Common Law à la Cour Suprême et à l'ENAM ; le redéploiement des magistrats issus de la section de la Common Law dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest ; le recrutement de 1000 enseignants bilingues (Minepat, 2024).

A cette suite, le Président de la République du Cameroun, S.E. Paul BIYA, s'adressant à la nation le 10 septembre 2019, a convoqué le Grand Dialogue National (GDN). Celui-ci s'est tenu du 30 septembre au 04 octobre 2019 au Palais des Congrès de Yaoundé, avec pour objectif de proposer des actions et mesures destinées à faire baisser les tensions (BM, 2021 ; Minepat, 2024). Il y a émergé plusieurs résolutions à savoir : la poursuite du processus d'accélération de la décentralisation, avec un statut spécial pour les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest, par la promulgation de la loi portant code général des CTD, ainsi que les textes d'application définissant les modalités de transfert de compétences y compris les ressources financières, humaines et matérielles y afférant de l'Etat vers les CTD ; la création des " house of chiefs " pour matérialiser le statut spécial des régions anglophones ; la libération et l'abandon des poursuites judiciaires devant le tribunal militaire au profit de personnes détenues dans le cadre cette crise du NO/SO ; la création du Comité National de Désarmement, de Démobilisation et de Réintégration ainsi que des centres dédiés à ces missions ; la création de la Commission Nationale du Bilinguisme et du Multiculturalisme ; la

mise sur pied d'un Plan Présidentiel pour la Reconstruction et le Développement (PPRD) des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest Cameroun (Minepat, 2024).

Ce dernier adopté en 2020 a été subdivisé en trois phases, lesquelles traitent premièrement du relèvement et de la reconstruction immédiate des régions du NO/SO, deuxièmement de sa stabilisation et reconstruction, et troisièmement de son développement (Pnud, 2022). La première phase particulièrement s'étend sur trois axes d'intervention ou piliers à savoir le renforcement de la cohésion sociale, la réhabilitation des infrastructures de base, et la revitalisation de l'économie locale (Minepat, 2024).

Ce processus de reconstruction post-conflit, soulignant l'importance cruciale de restaurer la paix, la cohésion sociale, la sécurité et la réhabilitation des infrastructures (Bekale & Allogho-Nkoghe, 2022 ; Decroës, 2023 ; Haraké, 2023 ; David & Schmitt, 2020 ; Duke, 2023) ne peut s'opérer efficacement sans capital humain. Celui-ci est défini comme étant l'ensemble des connaissances et compétences maîtrisées, et de nature générale ou spécifique (Schultz, 1961 ; Becker, 1964 ; Trébucq, 2015 ; Demeuse, 2002 ; Guillard & Roussel, 2010 ; Autissier *et al.*, 2010 ; Rose, 2022 ; Gallois, 2019 ; Goujon & Trébucq, 2016). Les débats autour de la problématique de ce capital humain amènent certains chercheurs à le considérer comme un gage ou un levier et d'autres comme une entrave ou un frein. En tant que gage, le capital humain joue un rôle fondamental non seulement dans la croissance économique, mais aussi comme leviers essentiels de performance des organisations et de reconstruction post-conflit (Kuindja & Bitá, 2020 ; Soukri *et al.*, 2025 ; Duke, 2023 ; De La Justice & Mulyumba, 2003 ; Saint Fleur, 2022 ; Hildwein, 2017 ; Aït Razouk, 2022 ; Tiehi, 2021 ; Chabouni, 2022). Par exemple, selon Tiehi (2021), les compétences de la CPI sont incontournables dans la reconstruction de l'état de droit des sociétés post-conflit. Il en est de même du rôle qu'ont joué les femmes dans la reconstruction post-génocide au Rwanda (Chabouni, 2022).

Toutefois, des obstacles liés au tribalisme, à la cupidité, à l'individualisme, au déclin de l'éducation ou à l'absence de planification rationnelle des ressources humaines viennent fonder la considération de ce même capital humain comme entrave ou frein à la croissance et la performance (De La Justice & Mulyumba, 2003).

Quoi qu'il en soit, le capital humain est considéré par les managers comme des ressources stratégiques, et des atouts individuels ou collectifs au service de l'organisation. Ce qui suscite un grand intérêt et une préoccupation managériale et attire notre attention particulièrement pour ce qui est de sa mobilisation (Saint Fleur, 2022 ; Aït Razouk, 2022). La mobilisation du capital humain devient dès lors une variable déterminante, susceptible de renforcer ou freiner la reconstruction post-conflit, selon les contextes et modalités d'action.

II- Problématique

Face à ces enjeux, deux grands courants de pensée s'opposent dans l'analyse de la mobilisation du capital humain. Le premier s'intéresse à la manifestation ou au degré de mobilisation, en étudiant les comportements adoptés par les individus, tels que le

dévouement au travail et les performances dépassant les attentes normales de l'organisation dans laquelle ils évoluent (Bichon, 2005 ; Guérin *et al.*, 1996 ; Tremblay & Wils, 2005 ; Wils *et al.*, 1998). Le second courant, dans lequel s'inscrit notre étude, se focalise sur les déterminants organisationnels de cette mobilisation, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dites mobilisatrices. Selon les travaux de Aït Razouk & Bayad (2011), Guerrero & Igalens (2003) et Dubouloz (2010), ces pratiques englobent la formation et le développement des compétences, la rémunération et les récompenses, la participation, ainsi que l'information et la communication. Dans le cadre d'une étude relative à l'introduction d'un nouveau produit, Laursen & Foss (2003) évoquent également des pratiques mobilisatrices telles que les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, la boîte à idées, la rotation des postes, la délégation des responsabilités et la rémunération liée à la performance ou au rendement. Bonnafous-Boucher *et al.* (2010), dans leur étude auprès de quatre entreprises françaises, identifient comme pratiques mobilisatrices l'autonomie, les challenges thématiques, les sessions de créativité et les décorations honorifiques. Enfin, Pichault & Picq (2013) ajoutent à cette liste l'actionnariat salarié, la mobilité horizontale, le partage des bénéfices sous forme de bonus et la rotation des responsabilités, à partir de leur étude sur l'entreprise Creaholic.

Ces pratiques de GRH, prises individuellement, peuvent également se combiner de manière complémentaire (Saint Fleur, 2022 ; Guerrero & Barraud-Didier, 2001). À ce titre, les recherches de Dubouloz (2014), Aït Razouk (2022), Aït Razouk & Bayad (2011), Camps & Luna-Arocas (2009), Guéry (2009), Barraud-Didier *et al.* (2003), ainsi que Wood & de Menezes (2008), démontrent que la complémentarité interne de ces pratiques favorise durablement l'innovation organisationnelle et améliore globalement la performance. Dans le contexte spécifique de la reconstruction post-conflit, ces pratiques mobilisatrices de GRH sont mises en lumière par Soukri *et al.* (2025) à travers leurs travaux portant sur des entreprises marocaines. Selon ces auteurs, l'upskilling (renforcement des compétences) et le reskilling (reconversion professionnelle) constituent des leviers puissants d'ajustement proactif des compétences, augmentant ainsi la capacité d'adaptation et la résilience organisationnelle.

Cependant, la majorité de ces travaux portent sur des entreprises privées en contexte stable, analysant la mobilisation du capital humain principalement sous l'angle de la performance financière et de l'innovation organisationnelle. Peu d'études explorent ces pratiques mobilisatrices dans le cadre de politiques publiques, et encore moins en contexte complexe de reconstruction post-conflit, ni dans des zones caractérisées par des fragilités économiques, sociales et sécuritaires, telles que les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun (Soukri *et al.*, 2025 ; Pnud, 2021). De surcroît, le lien entre mobilisation du capital humain et efficacité des politiques publiques reste peu exploré dans la littérature. C'est dans cette perspective que la présente étude cherche à concilier mobilisation du capital humain et efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit, entendue ici comme la

capacité de ces politiques à atteindre leurs objectifs et à réaliser ce qu'elles avaient prévu (Brinkerhoff, 2005).

Les pratiques de mobilisation du capital humain, souvent difficiles à imiter (Saint Fleur, 2022) et perçues comme “ un processus évolutif, dynamique, à caractère cyclique ” (Tremblay & Wils, 2005), méritent d'être étudiées dans le cadre du PPRD-NO/SO. Au-delà de leur simple identification, il est essentiel d'en analyser la contribution sur l'efficacité de cette politique. Cette articulation nécessite une analyse contextualisée, prenant en compte les spécificités institutionnelles, sociales et communautaires du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, qui influencent les dynamiques de mobilisation et les résultats escomptés.

Cela conduit à se poser les questions suivantes : **Quelle est la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO ?**

Plus précisément :

(i) Comment mobilise-t-on le capital humain dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO ?

(ii) Quelle est sa contribution à l'efficacité du PPRD-NO/SO ?

III- Objectifs

L'objectif général de ce travail est d'évaluer la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO. Il se décline en deux objectifs spécifiques, le premier étant d'identifier les pratiques de mobilisation du capital humain utilisées dans la mise en œuvre du PPRD-NO/SO. Le deuxième, d'évaluer la contribution de ces pratiques de mobilisation à l'efficacité du PPRD-NO/SO.

IV- Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette analyse est à la fois scientifique et socioéconomique. Sur le plan scientifique, cette étude s'inscrit dans une démarche innovante visant à combler une double lacune. Premièrement, le manque notable d'études portant sur les pratiques de mobilisation du capital humain en contexte post-conflit, caractérisé par sa fragilité et sa complexité. Deuxièmement, l'absence d'analyses approfondies sur la contribution de cette mobilisation à l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit.

Sur le plan pratique, cette recherche vise à formuler des recommandations concrètes pour optimiser la mobilisation du capital humain, véritable levier pour la réussite des processus de reconstruction et pour renforcer l'efficacité des politiques publiques qui y sont associées.

En ce qui concerne l'intérêt socio-économique, la singularité des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun se manifeste par une grande diversité ethnique, des réseaux communautaires robustes, ainsi que des conditions sécuritaires instables et imprévisibles. Ces facteurs rendent la mobilisation du capital humain non seulement cruciale, mais aussi dynamique et évolutive, reposant sur un équilibre délicat entre des pratiques formelles

institutionnelles et les réalités communautaires locales (Brinkerhoff, 2005 ; Tremblay & Wils, 2005). Cette mobilisation joue un rôle essentiel dans le développement endogène et durable des régions affectées par le conflit, favorisant ainsi leur relèvement et leur cohésion sociale.

V- Méthodologie de recherche

Les propositions de recherche de ce travail émettent l'idée selon laquelle le PPRD-NO/SO utilise différentes pratiques GRH dites mobilisatrices du capital humain. Lesquels améliorent l'efficacité de ce Plan. Afin de vérifier lesdites propositions, cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative axée sur une étude de cas, celle du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun (PPRD-NO/SO). Cette démarche combine d'une part, des entretiens menés auprès du Pnud et de l'Unité de Coordination du PPRD-NO/SO, permettant une exploration des perceptions et pratiques sur le terrain. D'autre part, une revue documentaire des rapports d'impact, documents officiels et publications scientifiques apportant une base factuelle et contextuelle solide sur le sujet. L'analyse des données s'est appuyée sur la méthode thématique d'analyse de contenu manuel qui a permis d'identifier, coder et regrouper les informations pertinentes selon une grille analytique construite à partir des objectifs de recherche et des cadres théoriques mobilisés. La triangulation des sources de données a renforcé la validité et la richesse des résultats obtenus.

Par ailleurs, la théorie du capital humain a permis d'éclairer l'importance des compétences, connaissances et motivations des acteurs dans la réussite des politiques publiques de reconstruction post-conflit. La théorie de la contingence nous a rappelé que l'efficacité dépend de l'adaptation des pratiques organisationnelles aux contraintes spécifiques du contexte post-conflit. La théorie du développement a apporté un cadre pour comprendre la reconstruction comme un processus multidimensionnel favorisant un développement durable et inclusif. Et enfin, la théorie de la résilience communautaire qui a souligné le rôle des ressources et dynamiques locales qui renforcent la capacité des communautés à faire face à la crise et à rebondir durablement.

Par conséquent, notre travail s'organise autour de deux parties composées chacune de deux chapitres. La première partie portant sur les fondements théoriques du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit regroupe deux chapitres. Celui sur les précisions définitionnelles et théories mobilisées (chapitre 1) et les différentes approches théoriques de la mobilisation du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit (chapitre 2). La deuxième partie sur la vérification des propositions de recherche regroupe le cadre méthodologique de la recherche (chapitre 1) et la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO : résultats empiriques et discussion (chapitre 2).

Partie 1 : les fondements théoriques du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit

La compréhension approfondie de la mobilisation du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit repose sur une base théorique solide. Cette première partie établit un cadre théorique intégral et critique, nécessaire pour comprendre comment la mobilisation du capital humain peut constituer un levier stratégique d'efficacité dans les politiques publiques de reconstruction post-conflit, et pose les fondations pour l'analyse empirique ultérieure du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun (PPRD-NO/SO).

A cet effet, le chapitre 1 propose premièrement d'apporter des précisions définitionnelles essentielles aux notions clés, telles que la mobilisation du capital humain et les politiques publiques, ainsi que la reconstruction post-conflit, intégrant les thématiques de paix, sécurité et développement. Ce chapitre mobilise également plusieurs théories majeures complémentaires dont celles du capital humain (Schultz, 1961 ; Becker, 1964) et du développement (Sen, 1999 ; Nepad, 2005), qui soulignent l'importance des ressources humaines dans la croissance économique, la performance organisationnelle et la transformation structurelle et sociale durable. Par ailleurs, il intègre les théories de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001) et de la résilience communautaire (Adger, 2000 ; Berkes & Ross, 2013), qui enrichissent la compréhension des dynamiques d'adaptation et d'innovation collective nécessaires dans des environnements fragiles et instables.

Quant au chapitre 2, il développe les différentes approches théoriques appliquées à la mobilisation du capital humain et à l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit. Il présente notamment les manifestations individuelles, collectives et organisationnelles de la mobilisation, ainsi que ses déterminants organisationnels, en insistant particulièrement sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) mobilisatrices, essentielles pour stimuler l'engagement et la performance dans des contextes complexes. Cette partie souligne aussi la dimension multidimensionnelle et contextuelle des politiques publiques de reconstruction post-conflit, qui doivent conjuguer sécurité, gouvernance, développement socio-économique, justice et coordination. Elle met en lumière les déterminants institutionnels et organisationnels de l'efficacité, insistant sur la nécessité d'une légitimité, d'une capacité d'adaptation et d'une gouvernance inclusive pour assurer la réussite des processus de reconstruction.

Chapitre 1 : définition des mots clés et théories mobilisées

La complexité et la fragilité des environnements post-conflit, particulièrement dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest Cameroun, exigent une approche conceptuelle rigoureuse combinant plusieurs perspectives théoriques. Dans un premier temps, la définition des mots clés permettra de clarifier les concepts de mobilisation du capital humain, efficacité des politiques publiques, reconstruction post-conflit, ainsi que ceux liés à la paix, la sécurité et au développement. Ces définitions constituent un socle indispensable pour qualifier le champ d'analyse de ce travail.

Ensuite, seront présentées les principales théories mobilisées pour appréhender cette problématique, notamment les théories du capital humain, du développement, de la contingence et de la résilience communautaire. Cette diversité théorique éclaire les mécanismes et facteurs déterminants qui sous-tendent la mobilisation effective du capital humain et leur contribution à l'efficacité des politiques publiques de reconstruction dans un contexte post-conflit.

Section 1 : définition des mots clés

Différents mots et termes clés ressortent de ce sujet. Cependant il est important d'apporter des éclaircissements sur les concepts de mobilisation du capital humain et politiques publiques (I) ; reconstruction post-conflit, paix, sécurité et développement (II).

I- Mobilisation du capital humain et politiques publiques

I-1- Mobilisation du capital humain

Du point de vue économique, le capital se définit comme une catégorie de biens de production dont le rôle est de générer d'autres biens (Cijika Kayombo, 2020). En ce sens, il est perçu comme un investissement. Bien que le concept de capital humain soit difficile à définir scientifiquement et à analyser quantitativement (Cijika Kayombo, 2020 ; Demeuse, 2002), il fait l'objet d'une attention soutenue de la part de nombreux auteurs. Schultz (1961) le décrit comme l'ensemble des " compétences et connaissances que chacun peut personnellement choisir d'améliorer ", le considérant comme un facteur clé de la croissance économique (Trébucq, 2015). Pour Becker (1964), il s'agit d'un " stock de ressources productives incorporées aux individus ", incluant des éléments variés tels que le niveau d'éducation, la formation, l'expérience professionnelle, l'état de santé, ou encore la connaissance du système économique. Demeuse (2002) ainsi que Guillard & Roussel (2010) définissent quant à eux le capital humain comme l'ensemble des connaissances, qualifications et compétences maîtrisées. Ces compétences se déclinent en plusieurs ordres : générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage), spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, maintenance mécanique), ainsi que techniques et scientifiques (maîtrise approfondie de savoirs et techniques analytiques particuliers) (Guillard & Roussel, 2010). Selon Groupe Jean-Pierre

(2020), le capital humain représente un portefeuille de connaissances acquises par un individu au cours de sa formation, pour en tirer ultérieurement un revenu. Ce capital intègre aussi le potentiel des individus (employabilité et compétences), leur motivation (engagement) et leur capacité de transformation (Autissier *et al.*, 2010).

Aujourd'hui, la notion de capital humain évoque d'une part la nécessité d'investir dans la ressource humaine pour construire une société fondée sur la connaissance, et d'autre part l'analyse du comportement des acteurs vis-à-vis de la formation ainsi que des liens entre éducation et croissance (Rose, 2022). De ce fait, le capital humain se constitue progressivement tout au long de la vie, que ce soit en famille, à l'école, en entreprise ou dans le quotidien (Gallois, 2019 ; Rose, 2022). Il résulte de la combinaison de la formation, formelle ou informelle, de l'expérience, de l'état de santé, ainsi que de divers traits comportementaux tels que la disponibilité géographique (Rose, 2022). De ce fait, le capital humain peut croître, diminuer ou même devenir inutilisable ; il reste immatériel et intrinsèque à la personne.

Le capital humain se décline en plusieurs types : général, spécifique, individuel et collectif (Becker, 1964 ; Demeuse, 2002 ; Guillard & Roussel, 2010 ; Goujon & Trébucq, 2016 ; Rose, 2022). Le capital humain général correspond à un ensemble de connaissances largement reconnaissables, non spécifiques ni à une entreprise particulière ni à une fonction singulière (Guillard & Roussel, 2010). Il s'agit de compétences génériques telles que le discernement, la capacité d'analyse, ou l'intelligence situationnelle, essentiellement acquises par l'expérience professionnelle et l'éducation (Guillard & Roussel, 2010). Ce type de capital peut être mobilisé dans n'importe quelle organisation et à divers postes. À l'inverse, le capital humain spécifique se développe au sein d'une entreprise particulière, via l'expérience et la formation sur le terrain, et n'a de valeur qu'au sein de cette organisation (Rose, 2022). On distingue deux formes de capital humain spécifique : celui lié à la firme et celui lié à une tâche. Le capital humain spécifique à la firme comprend les compétences et connaissances collectives propres à l'entreprise, qui confèrent à ses employés des capacités adaptées à ses besoins particuliers (Guillard & Roussel, 2010). Tandis que le capital humain spécifique à la tâche, lui, se construit principalement par des formations professionnelles et une expérience ciblée, correspondant à des compétences propres à un poste donné (Guillard & Roussel, 2010).

Ces différents types de capital humain peuvent exister à la fois à un niveau individuel et collectif. Pour ce dernier, l'OCDE souligne l'importance de la capacité des organisations à devenir des " organisations apprenantes ", ce qui constitue, au-delà du capital humain individuel, une forme de capital humain collectif (Demeuse, 2002).

Mesurer le capital humain demeure une tâche complexe, car il faut évaluer à la fois sa quantité et sa qualité (Duke, 2023 ; Rose, 2022 ; Kuindja & Bitá, 2020). Cette difficulté provient du manque d'informations précises sur les compétences enseignées, acquises et réellement détenues par les individus (Demeuse, 2002). Toutefois selon Goujon & Trébucq (2016) et Trébucq (2015), trois éléments permettent d'en mesurer la qualité : les compétences (notamment via la formation), le comportement organisationnel (engagement

et fidélité) et le niveau de créativité (flexibilité intellectuelle et appétence pour l'apprentissage). Cette évaluation prend aussi en compte les expériences vécues (Guillard & Roussel, 2010).

À la lumière de ces éléments, la mobilisation du capital humain, selon Saint Fleur (2022) et Ngom & Dieye Gueye (2020), correspondrait à un processus visant à recruter une masse critique de compétences ou qualifications nécessaires pour mener à bien des actions bénéfiques au bien-être des populations, d'une organisation, ou pour l'accomplissement d'une œuvre collective. Tremblay & Wils (2005) la définissent comme l'ensemble des pratiques, dispositifs et dynamiques organisationnelles, sociales et opérationnelles destinés à attirer, impliquer, maintenir et valoriser les compétences des individus dans un but collectif.

I-2- Efficacité des politiques publiques

Le concept de politiques publiques, apparu dans les années 1970, désigne l'utilisation du pouvoir politique pour résoudre des problèmes d'intérêt général. Il constitue l'outil privilégié de l'action étatique, traduisant les intentions gouvernementales en interventions concrètes dans la société, afin d'adresser des problématiques identifiées et d'améliorer le bien-être collectif. En ce sens, les politiques publiques représentent l'ensemble des réponses apportées à des enjeux sociaux. Selon Knoepfel *et al.* (2015), elles se caractérisent par " des jeux de pouvoir dans un cadre institutionnel particulier entre différents acteurs publics qui, en collaboration avec des acteurs paraétatiques et privés, ou en opposition à eux, cherchent à résoudre un problème collectif de manière concertée ". Ces politiques sont donc à la fois des phénomènes sociaux et politiques spécifiques, construits empiriquement et analysés de manière systématique (Thoenig, 2010). Leur reconnaissance repose sur plusieurs critères, notamment leur contenu (ce qui est décidé de faire ou de ne pas faire), les actions réalisées, les effets produits, les processus engagés, les relations entre acteurs, ainsi que sur l'existence d'actes formalisés et de mesures contraignantes (Knoepfel *et al.*, 2015).

A cet effet, Théodore Lowi (1972) distingue quatre types fondamentaux de politiques publiques à savoir les politiques distributives, qui attribuent prestations ou autorisations à des individus ; les politiques constitutives, impliquant une transformation structurelle affectant le contexte comportemental ; les politiques régulatrices, qui agissent directement sur le comportement individuel de la population ; et les politiques redistributives, visant à modifier la structure sociale par des transferts entre groupes (Casella Colombeau, 2014).

Au-delà de ces typologies, les politiques publiques peuvent également être catégorisées selon leur échelle d'action (nationale, sectorielle) (Knoepfel *et al.*, 2015) ou spécifiques à la reconstruction post-crise. Le cycle de vie d'une politique publique suit un schéma universel. Il débute par l'émergence d'un problème, puis la reconnaissance des enjeux privés et publics, la mise sur l'agenda gouvernemental, la formulation d'alternatives, l'adoption d'un programme, la mise en œuvre opérationnelle, et l'évaluation des impacts (Knoepfel *et al.*, 2015). Ce cycle incarne le triptyque conception, mise en œuvre et évaluation des politiques publiques.

Dans un contexte post-conflit, les politiques publiques revêtent une importance stratégique majeure. Elles deviennent des instruments essentiels de pacification, de réconciliation et de reconstruction. Elles permettent à l'État de restaurer sa légitimité, de rétablir la confiance des citoyens et de reconstruire un tissu social fragilisé par la violence (David & Schmitt, 2020). Pour être efficaces, ces politiques doivent être adaptées aux réalités locales, inclusives, participatives et sensibles aux dynamiques communautaires (Bekale & Allogho-Nkoghe, 2022). Leur objectif est de bâtir un environnement institutionnel stable tout en répondant aux attentes en matière de justice, sécurité, développement, réparation et mémoire collective.

Pour revenir à ce qu'est l'efficacité d'une politique publique, Brinkerhoff (2005) la définit comme la capacité à réaliser les résultats planifiés, en intégrant l'adaptation au contexte et la durabilité des effets. Une politique est ainsi efficace lorsqu'elle répond de manière adéquate aux besoins identifiés, dans des délais raisonnables, et lorsqu'elle produit un impact positif tangible pour les bénéficiaires. Cette efficacité ne se limite pas à l'atteinte des objectifs initiaux, mais englobe également la pertinence des résultats au regard des besoins évolutifs des populations concernées (Brinkerhoff, 2005 ; Loulchki *et al.*, 2023). De plus, l'évaluation de l'efficacité ne saurait faire abstraction du contexte. La complexité des acteurs, la fragilité des institutions, les tensions sociales persistantes et un climat d'insécurité exigent une grande capacité d'adaptation. Ainsi, l'efficacité dépasse les simples indicateurs quantitatifs (réalisation physique ou budgétaire) en intégrant des dimensions qualitatives telles que l'appropriation locale, la durabilité des effets, la justice sociale et l'équité dans l'accès aux bénéfices (Bekale & Allogho-Nkoghe, 2022 ; David & Schmitt, 2020).

En contexte post-conflit, cette efficacité repose sur la cohérence entre les objectifs poursuivis et les résultats atteints. La mobilisation optimale du capital humain constitue un facteur central, conditionnant la capacité institutionnelle à planifier, coordonner et exécuter les interventions, tout en assurant leur acceptabilité auprès des communautés locales (Soukri *et al.*, 2025 ; Saint Fleur, 2022). En effet, les acteurs, qu'ils soient institutionnels, communautaires ou privés, ne contribuent de manière efficace que lorsque leurs compétences, leur motivation et leur légitimité sont reconnues et valorisées dans le cadre du processus de reconstruction.

Ainsi, l'efficacité d'une politique publique de reconstruction ne résulte pas seulement d'une conception initiale rigoureuse, mais aussi d'une série d'actions concertées, adaptatives et inclusives, où la dimension humaine occupe une place prépondérante. Elle exige un pilotage stratégique capable d'anticiper les risques, de gérer les tensions entre les acteurs, et de mobiliser toutes les ressources disponibles dans un cadre organisé, cohérent et transparent (Milabyo, 2023 ; Policy Center, 2023). En d'autres termes, le succès de telles politiques repose sur un équilibre subtil entre rigueur technique, souplesse opérationnelle et mobilisation participative. L'évaluation de leur efficacité nécessite donc une analyse fine des pratiques organisationnelles, des dynamiques sociales et des facteurs humains sous-jacents à leur mise en œuvre (Brinkerhoff, 2005 ; Knoepfel *et al.*, 2015).

II- Reconstruction post-conflit / Paix, Sécurité et Développement

II-1- Reconstruction Post-Conflit

La reconstruction post-conflit est un processus complexe et multidimensionnel qui s'étend sur le court, moyen et long terme, visant à restaurer les dimensions politiques, économiques, sécuritaires et sociales d'un pays sortant d'un conflit, tout en s'attaquant à ses causes profondes (Nepad, 2005). Selon l'Union africaine (2006), elle consiste en un ensemble de mesures destinées à répondre aux besoins des populations affectées, à prévenir l'aggravation des différends, à éviter la reprise des violences, à traiter les racines du conflit, et à consolider durablement la paix et le développement des zones touchées. Cette démarche stratégique et progressive cherche non seulement à reconstruire les infrastructures détruites, mais aussi à offrir de meilleures conditions de vie aux populations, en promouvant une transformation structurelle capable de prévenir la résurgence des violences et de favoriser un développement inclusif, équitable et durable (David & Schmitt, 2020). Toutefois, comme le souligne Haraké (2023), la reconstruction post-conflit doit gérer des tensions souvent contradictoires, entre urgence humanitaire et transformations à long terme, entre acteurs étatiques et non étatiques, ainsi qu'entre solutions techniques et réalités socioculturelles locales.

Cette définition met en lumière la nature systémique de la reconstruction, impliquant des programmes simultanés à différents horizons temporels, portés par une diversité d'acteurs institutionnels, privés, communautaires et internationaux qui interagissent de manière coordonnée (Nepad, 2005). Pour réussir, les États sortant d'un conflit doivent combler le fossé entre l'aide d'urgence et le développement durable, élaborer des politiques ciblant les inégalités sociales, renforcer globalement les institutions pour améliorer la gouvernance, renforcer les capacités du capital humain impliqué dans la reconstruction, développer les infrastructures, notamment celles détruites par le conflit, et soutenir la base technologique nécessaire à ces activités (UA, 2006).

Le Cadre politique de reconstruction post-conflit en Afrique, élaboré par le Nepad (2005) et l'UA (2006), identifie cinq dimensions clés qui doivent progresser de manière simultanée et cohérente. Il s'agit de la sécurité, la transition politique avec la gouvernance et la participation, le développement socio-économique, la justice et la réconciliation, ainsi que la coordination et la mobilisation des ressources. Ce cadre met en exergue un processus dynamique et évolutif visant à stabiliser le pays tout en jetant les bases d'une paix durable et d'un développement équitable sur le long terme. Ce processus se déroule en trois phases principales : une phase d'urgence centrée sur la stabilisation sécuritaire et humanitaire, une phase de transition marquée par la consolidation politique et institutionnelle, et enfin une phase de développement durable axée sur la croissance économique et la cohésion sociale (UA, 2006 ; Nepad, 2005). Cependant, ces phases ne s'enchaînent pas nécessairement de manière linéaire, le processus étant souple, contextuel et sujet à des chevauchements ou retours en arrière.

La complexité du contexte post-conflit impose de prendre en compte les spécificités locales, historiques, sociales et politiques propres à chaque situation, car chaque conflit et sa résolution sont uniques. Il est donc indispensable d'adopter des politiques adaptées aux dynamiques sociales, identitaires et économiques propres aux sociétés concernées (Policy Center, 2023). La reconstruction post-conflit nécessite ainsi la mobilisation conjointe et coordonnée d'un large éventail d'acteurs internes (gouvernement, acteurs locaux, société civile, secteur privé) et externes (organismes internationaux, bailleurs, ONG). Cette pluralité d'acteurs vise à promouvoir la cohésion, la coordination et la complémentarité des interventions dans un environnement marqué par des tensions persistantes ou des risques de récidive (UA, 2006 ; Nepad, 2005 ; Policy Center, 2023).

En résumé, la reconstruction post-conflit constitue à la fois un acte de réparation, de réconciliation et de refondation. Elle exige une approche systémique, inclusive et participative, capable de restaurer la confiance des populations envers l'État, de garantir la justice sociale, de reconstruire les infrastructures détruites et d'instaurer une paix durable. C'est dans cette perspective que le processus de reconstruction post-conflit représente un pilier fondamental de la mise en œuvre du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest du Cameroun (PPRD-NO/SO).

II-2- Paix, Sécurité et Développement

Les notions de paix, sécurité et développement sont profondément liées dans la dynamique de la reconstruction post-conflit. Comme le souligne Boutros-Ghali (1992), " la paix et le développement sont interdépendants : sans développement, il n'y aura pas de paix durable ; sans paix, il ne peut y avoir de développement soutenu ". Cette interdépendance implique que les efforts visant à maintenir ou restaurer la paix doivent être systématiquement accompagnés de stratégies de développement humain et institutionnel.

La paix dépasse ainsi la simple cessation des hostilités pour inclure la réconciliation, la justice, la tolérance, le pardon collectif et la cohésion sociale. Dans les contextes post-conflit, elle se définit comme un état durable d'absence de violence, mais surtout comme la restauration d'un ordre social et politique fondé sur la justice, le respect des droits humains, la cohésion sociale et la confiance entre communautés (UA, 2006 ; Nepad, 2005 ; Policy Center, 2023). A cet effet, Galtung (1996) distingue la paix négative, caractérisée par l'absence de violence directe, de la paix positive, qui englobe non seulement la non-violence, mais aussi la justice sociale, l'équité et la satisfaction des besoins fondamentaux. La paix véritable est ainsi celle qui s'ancre dans la transformation structurelle des causes profondes du conflit, garantissant un environnement où les droits sont respectés, la justice accessible, les institutions restaurées, les conditions de vie améliorées et les communautés engagées dans un vivre-ensemble durable (UA, 2006).

La paix se structure autour de plusieurs dimensions essentielles qui sont : la sécurité, qui exige stabilité, protection des populations et démilitarisation effective (Policy Center, 2023) ; la justice, qui vise à restaurer la dignité des individus et la confiance dans l'État de droit ; la

réconciliation sociale, qui requiert un travail collectif de réparation, de reconnaissance du passé et de rétablissement des liens sociaux brisés par le conflit (Policy Center, 2023). Cette dernière dimension repose sur la participation active des populations, la reconnaissance des différences, et la construction d'une identité commune via des mécanismes inclusifs. La mobilisation des acteurs nationaux et communautaires est cruciale pour consolider la paix, assurer une gouvernance démocratique et inclusive, et pérenniser ces acquis. Par ailleurs, ces objectifs nécessitent des institutions publiques légitimes, transparentes, représentatives et capables d'assurer une distribution équitable des ressources et services (UA, 2006 ; Nepad, 2005).

En ce qui concerne la sécurité, elle dépasse la simple protection physique pour englober le bien-être global des individus. Sen (1999) la définit comme la capacité des personnes à vivre à l'abri du besoin et de la peur, en accédant à l'éducation, à la santé et à un revenu décent. Elle inclut la protection des populations, la stabilité des institutions, la prévention des violences futures et la création d'un environnement propice à la paix durable et au développement (UA, 2006 ; Nepad, 2005). Dans le cadre de la reconstruction post-conflit en Afrique, la sécurité est une des cinq dimensions majeures du processus, impliquant la mise en place de systèmes légitimes et fonctionnels tels que la réforme du secteur sécuritaire, le désarmement, la démobilisation et la réintégration des ex-combattants, ainsi que le renforcement des forces de sécurité intérieure dans le respect des droits humains (UA, 2006 ; Nepad, 2005). Cette sécurité doit aussi prendre en compte les perceptions quotidiennes des populations, notamment la réduction des violences intercommunautaires, la prévention de la criminalité et la participation citoyenne aux mécanismes de gouvernance locale sécuritaire (Policy Center, 2023). Plus largement, la sécurité post-conflit s'inscrit dans une approche de sécurité collective, favorisant la coordination transfrontalière, pour prévenir les conflits et gérer les crises (UA, 2006 ; Policy Center, 2023). Dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun, cette sécurité humaine se traduit concrètement par la protection des populations déplacées, la réhabilitation des infrastructures essentielles et la réinsertion des ex-combattants.

Quant au développement, il est conçu comme une dynamique intégrée de transformation sociale, politique, économique et environnementale. Il vise à améliorer les conditions de vie, à renforcer la capacité des populations à satisfaire leurs besoins fondamentaux (santé, alimentation, éducation), à réduire la pauvreté et les inégalités, et à promouvoir le plein épanouissement des individus (UA, 2005). Selon le Nepad (2005), le développement regroupe des initiatives à long terme soutenant les objectifs nationaux, notamment la réalisation des buts socio-économiques et la réduction de la pauvreté. Plus simplement, il s'agit d'assurer la satisfaction des besoins primaires. Dans les contextes post-conflit, cela implique la relance des activités économiques, la reconstruction des infrastructures, le renforcement du capital humain et la mise en place d'un État fonctionnel. Le développement devient ainsi à la fois un but et un outil essentiel pour consolider la paix (Nepad, 2005 ; BM, 2021).

En conclusion, paix, sécurité et développement forment un triangle stratégique indissociable dans la reconstruction post-conflit. Négliger l'un de ces piliers affaiblirait l'ensemble du processus. C'est pourquoi le PPRD-NO/SO intègre simultanément ces dimensions sécuritaire, socio-économique et institutionnelle. En d'autres termes, la consolidation de la paix nécessite non seulement une sécurité durable, mais également une politique inclusive de développement humain, local et participatif (Policy Center, 2023 ; David & Schmitt, 2020).

Section 2 : théories mobilisées pour la problématique de la mobilisation du capital humain et l'efficacité des politiques publiques post-conflit

Plusieurs théories sont mobilisées pour la problématique de la mobilisation du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit. Il s'agit entre autres des théories du capital humain et du développement (I), des théories de la contingence et résilience communautaire (II).

I- Les théories du capital humain et du développement

I-1- Théorie du capital humain

La théorie du capital humain occupe une place centrale dans l'analyse contemporaine du développement, de la performance organisationnelle et des politiques publiques. Développée initialement par Théodore Schultz en 1961 et approfondie par Gary Becker en 1964, cette théorie s'interrogeait dès ses débuts sur le rendement des investissements en éducation pour un individu donné (Guillard & Roussel, 2010). Schultz (1961) et Becker (1964) avancent que l'éducation constitue un investissement tant pour les individus que pour la société, puisqu'elle accroît la productivité des personnes formées et se traduit par une augmentation de leurs revenus (Logossah, 1994 ; Poulain, 2001). Le capital humain, selon eux, regroupe les compétences, connaissances, expériences, aptitudes et même l'état de santé des individus, considérés comme des ressources productives au même titre que le capital physique ou financier, pouvant être mobilisés dans une logique de rendement social et économique (Schultz, 1961 ; Becker, 1964).

Cette approche considère la formation, l'éducation, la santé et l'expérience professionnelle non plus comme de simples caractéristiques personnelles, mais comme des ressources productives directement liées à la croissance économique et à l'efficacité des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Ainsi, la formation initiale et continue permet d'acquérir des compétences valorisables sur le marché du travail (Noûs & ESR, 2021). Investir dans la formation est rationnel pour les individus et les employeurs lorsque les bénéfices escomptés surpassent les coûts, ces derniers incluant non seulement les frais directs de formation, mais aussi les coûts d'opportunité liés au temps investi. Les gains se mesurent notamment à travers le différentiel salarial sur l'ensemble de la vie professionnelle (Rose, 2022).

En conséquence, la théorie stipule qu'un niveau d'éducation et de formation plus élevé accroît les aptitudes, la productivité et, in fine, les revenus des individus. Les connaissances, compétences et capacités qui composent ce capital, lorsqu'elles sont développées et

mobilisées, génèrent de la valeur tant pour l'individu que pour les organisations (Becker, 1964 ; Schultz, 1961). L'impact positif de la formation, qu'elle soit générale ou spécifique à une tâche ou entreprise, repose sur l'amélioration des compétences applicables aux processus de production (Logossah, 1994). De plus, cette théorie souligne l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité des compétences face aux mutations du contexte.

Il convient de préciser que la théorie du capital humain ne se limite pas à une simple accumulation statique de savoirs et d'aptitudes, mais s'inscrit dans une dynamique évolutive intégrant des dimensions qualitatives, comportementales et sociales. Elle englobe les compétences cognitives techniques, issues des formations, mais aussi l'aptitude à apprendre continuellement et à s'adapter aux changements environnementaux (Guillard & Roussel, 2010). Cette capacité d'adaptation est particulièrement cruciale dans les contextes post-conflit, caractérisés par une grande complexité et instabilité, nécessitant des réajustements constants des compétences (Soukri *et al.*, 2025 ; Mahdia, 2024).

La théorie du capital humain fournit ainsi un cadre analytique pertinent pour appréhender les dynamiques de reconstruction post-conflit. Elle considère l'individu comme un acteur stratégique, porteur de savoirs, de solutions et de capacités d'action essentielles à la réussite des politiques publiques de reconstruction post-conflit. Dans ce contexte, la mobilisation de ce capital suppose des agents non seulement disponibles, mais également formés et motivés pour atteindre l'efficacité de ces politiques de reconstruction. A cet effet, la durabilité des efforts passe l'émergence d'une élite compétente et éthique, ainsi que des institutions éducatives non seulement technique, mais également citoyenne (De La Justice & Mulyumba, 2003).

Appliquée à notre objet d'étude, cette théorie éclaire comment la mobilisation du capital humain dans la mise en œuvre du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun (PPRD-NO/SO) influence son efficacité. Elle dépasse une simple analyse sociopolitique pour mettre en lumière les mécanismes organisationnels et humains, déterminants dans la réussite ou l'échec des programmes de reconstruction post-conflit.

Concrètement, la théorie du capital humain invite à se concentrer sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui activent ce capital en favorisant l'engagement, l'adaptation et la cohésion des équipes. Ces pratiques doivent être perçues non pas comme de simples outils techniques, mais comme des catalyseurs d'une mobilisation collective indispensable à la résilience organisationnelle dans un environnement incertain et contraignant (Soukri *et al.*, 2025 ; Brinkerhoff, 2021). Dès lors, la capacité des institutions à mobiliser, former et motiver leurs agents locaux apparaît comme un facteur déterminant conditionnant leur performance ainsi que l'impact durable sur la reconstruction socio-économique et politique.

I-2- Théorie du développement

La théorie du développement s'est construite autour d'une interrogation fondamentale, celle de savoir : comment une société peut-elle passer d'un état de sous-développement à un état de développement ? Dans cette perspective, Arthur Lewis (1954) a mis en avant la nécessité d'une transformation structurelle, où la mobilisation du capital humain joue un rôle central. La théorie du développement constitue de ce fait un cadre analytique fondamental pour comprendre les transformations économiques, sociales, politiques et institutionnelles que traversent les sociétés. Elle vise à expliquer les conditions dans lesquelles une société améliore durablement le bien-être de ses populations, renforce ses capacités productives et réduit les inégalités. Par conséquent, la reconstruction post-conflit est l'occasion pour une localité de se développer. Amartya Sen (1999) a enrichi cette théorie en y intégrant la notion de liberté individuelle et collective. Pour lui, le développement ne se résume pas à la croissance du PIB ou à l'industrialisation, mais doit être compris comme l'expansion des capacités humaines, c'est-à-dire la possibilité pour chaque individu, de choisir la vie qu'il souhaite mener. Cette approche met ainsi l'accent sur l'éducation, la santé, la participation citoyenne et l'accès aux droits comme leviers essentiels du développement, en particulier dans les contextes post-conflit où la cohésion sociale a été fragilisée.

La théorie du développement invite à repenser les priorités. Il ne s'agit plus seulement de rebâtir des infrastructures, mais aussi de restaurer la confiance, de réhabiliter les institutions et de valoriser le potentiel humain local. Par ailleurs, le développement est désormais envisagé dans une perspective territoriale, inclusive et durable. Il s'agit d'un processus endogène, porté par les acteurs locaux, reposant sur la mobilisation des ressources humaines et culturelles spécifiques à chaque territoire (Milabyo, 2023). Cela signifie que le développement ne peut être importé ni imposé ; il doit être coconstruit avec les communautés affectées, dans le respect de leur diversité, de leur histoire et de leurs aspirations. Cette théorie intègre aussi les notions de résilience, de gouvernance participative et de justice sociale. Il renvoie à la reconstruction des capacités locales, l'autonomisation des groupes vulnérables (jeunes, femmes, déplacés), et la légitimité des institutions publiques (OCDE, 2008 ; UA, 2006). Ainsi, les politiques de reconstruction post-conflit sont analysées comme des outils de relèvement, mais aussi comme de véritables politiques de développement intégré.

La théorie du développement, un réel pilier théorique indispensable pour penser la mobilisation du capital humain dans un contexte de reconstruction post-conflit. Elle offre une grille d'analyse indispensable pour appréhender les enjeux et les dynamiques sous-jacents des politiques publiques de reconstruction post-conflit, telles qu'elles se déploient dans le Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun (PPRD-NO/SO). En mobilisant cette théorie, notre étude soutient que la reconstruction post-conflit ne se limite pas à la restauration matérielle ou à des interventions sectorielles ponctuelles et à court terme, mais s'inscrit dans un processus plus large de développement durable et inclusif. Ce processus vise à créer les

conditions économiques, sociales, politiques et institutionnelles nécessaires pour dépasser les fragilités structurelles héritées du conflit (UA, 2006 ; Nepad, 2005).

La mobilisation de la théorie du développement nous permet d'intégrer l'aspect multidimensionnel et transitionnel du processus de reconstruction. Il ne s'agit pas seulement d'un redressement économique, mais d'une transformation qui engage la cohésion sociale, la stabilité politique, la reconstruction des institutions et l'amélioration des conditions de vie des populations. De plus, la théorie du développement nous invite à considérer les enjeux liés à l'appropriation locale et à l'équité, soulignant l'importance d'intégrer les populations bénéficiaires dans les processus de décision et d'exécution des politiques. Cette participation est essentielle pour garantir la légitimité des interventions et pour assurer que les bénéfices du développement soient répartis de manière juste et réduisent les inégalités, phénomènes qui sont souvent à l'origine ou à la persistance des conflits (UA, 2006 ; Nepad, 2005 ; Policy Center, 2023).

Enfin, la théorie du développement, en associant transformation économique et sociale, nourrit notre compréhension de la nécessité d'articuler la mobilisation du capital humain avec la reconstruction institutionnelle et la relance économique. Elle cadre la manière dont les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent devenir des leviers pour renforcer la capacité locale à conduire un développement endogène et résilient, adapté au contexte post-conflit (Brinkerhoff, 2021).

II- Les théories de la contingence et de la résilience communautaire

II-1- Théorie de la contingence

La théorie de la contingence a été développée en 1958 par Joan Woodward. Il énonce que l'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre ladite structure et le contexte. La théorie de la contingence est une approche organisationnelle qui soutient qu'il n'existe pas un seul modèle ou un modèle universel de gestion, mais que l'efficacité d'une organisation dépend de son adéquation au contexte dans lequel elle évolue. Elle affirme que les structures et les pratiques doivent être ajustées en fonction des facteurs contextuels spécifiques à l'instar de l'environnement, la taille de l'organisation, la technologie, la culture ou les ressources humaines disponibles (Lawrence & Lorsch, 1967). De ce fait, rien n'est figé ou universel, tout simplement, ça dépend. Lawrence & Lorsch (1967) approfondissent cette théorie en soulignant qu'il est important pour l'organisation de s'adapter aux différents changements qui pourraient naître dans son environnement tant interne qu'externe. Autrement dit, l'organisation n'est pas efficace en soi, mais le devient lorsqu'elle parvient à aligner ses composantes internes (structure, processus, ressources) avec les exigences de son environnement externe. Cet ajustement structurel par rapport au contexte caractérise les dynamiques de gestion en contexte fragile ou post-conflit où, les incertitudes, les ruptures institutionnelles et les besoins locaux imposent une grande flexibilité et une adaptation.

Dans le cadre du présent travail, la théorie de la contingence est mobilisée pour appréhender les dynamiques de mise en œuvre des politiques publiques de reconstruction dans un

contexte post-conflit caractérisé par de fortes incertitudes et des contraintes multiples. En se basant sur cette théorie, la réussite d'une politique publique de reconstruction est sujette d'éléments contextuels. La reconstruction post-conflit dépend de la capacité à concorder les stratégies, les modes de coordination, le capital humain, aux spécificités du contexte, particulièrement complexe en situation post-conflit. Il serait illusoire de croire qu'une solution standard puisse répondre à la pluralité des défis rencontrés. Il faudrait s'ajuster en permanence (Ostrom, 2005), mobiliser des ressources humaines adaptées, impliquer les acteurs locaux et agir efficacement face à l'imprévu.

La contingence permet ainsi de dépasser une lecture normative ou uniforme de l'action publique, en reconnaissant que son efficacité dépend de l'adéquation entre les choix organisationnels et les variables contextuelles spécifiques (Donaldson, 2001 ; Fiedler, 1964). Dans ce sens, la mobilisation du capital humain, élément central de notre objet d'étude, ne peut être analysée indépendamment des réalités structurelles et conjoncturelles du terrain. Les profils de compétences, les modes de coordination, les incitations à l'engagement ou encore les modalités de formation doivent être ajustés en fonction des particularités sécuritaires, socioculturelles et institutionnelles propres aux régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest Cameroun. La théorie de la contingence offre donc un cadre analytique pour comprendre pourquoi une stratégie de mobilisation efficace dans un contexte stable pourrait s'avérer inopérante dans un environnement en crise, et inversement (Lawrence & Lorsch, 1967). Ce faisant, la théorie de la contingence permet non seulement de mieux expliquer les écarts de performance observés, mais également d'identifier les leviers d'ajustement susceptibles d'optimiser l'efficacité globale du programme dans un environnement aussi mouvant et complexe.

La mise en œuvre du PPRD-NO/SO doit impérativement prendre en compte les spécificités locales des régions anglophones du Cameroun. C'est ce que souligne Milabyo (2023) en affirmant que " toute tentative de reconstruction sans lecture contextuelle échoue à répondre aux attentes réelles des communautés affectées ". Cette théorie justifie l'importance de mobiliser des acteurs diversifiés, des parties prenantes de pouvoir, capables d'intervenir efficacement sur le terrain (les organisations à base communautaire, chefferies traditionnelles, ou encore à des partenariats contextuellement légitimes). De ce fait, une stratégie efficace dans un contexte stable peut être contre-productive dans une zone sensible, où l'ancrage communautaire et la confiance locale sont des prérequis indispensables (Soukri *et al.* 2025). La mobilisation du capital humain nécessite une compréhension fine des contextes spécifiques, car les pratiques efficaces dans une organisation ou un pays ne sont pas toujours transposables telles qu'elles ailleurs. L'adaptation aux réalités socioculturelles, aux attentes des acteurs et aux contraintes locales fait partie intégrante de ce processus, renforçant ainsi la pertinence d'approches personnalisées et évolutives (Brinkerhoff, 2005 ; Tremblay & Wils, 2005).

En définitive, la théorie de la contingence rappelle qu'il n'existe pas de guide pratique de mise en œuvre figée de politiques publiques de reconstruction post-conflit. Son efficacité ne

dépend pas de la conformité à un modèle idéal mais de la capacité d'ajustement aux contraintes réelles du contexte. Que les politiques publiques ne sont pas des recettes toutes faites, mais des solutions évolutives, devant s'adapter à la complexité et à la spécificité des terrains post-conflit.

II-2- Théorie de la résilience communautaire

Introduite initialement dans les sciences écologiques par Holling (1973), la notion de résilience a été transposée aux sciences sociales pour mieux comprendre la dynamique des sociétés confrontées à des crises majeures. Ainsi, la théorie de la résilience communautaire s'intéresse à la capacité des groupes ou communautés à surmonter des coups, à s'adapter, se réorganiser, à se reconstruire et continuer à fonctionner après une catastrophe naturelle ou un conflit (Adger, 2000 ; Koffi & Dubois, 2022). Appliquée aux communautés, elle renvoie à la capacité collective des populations à faire face aux conflits, à en atténuer les impacts, et à rebondir durablement, tout en reconstruisant leurs structures sociales, économiques et institutionnelles (Berkes & Ross, 2013). La théorie de la résilience communautaire met l'accent sur les ressources endogènes (savoirs locaux, cohésion sociale, réseaux informels de solidarité, mécanismes traditionnels de résolution de conflits, capacités d'adaptation et d'innovation locale). Elle s'appuie sur le postulat selon lequel les communautés ne sont pas passives face à la crise, elles possèdent en elles-mêmes des leviers puissants de transformation, à condition qu'elles soient reconnues, valorisées et soutenues par les politiques publiques (Adger, 2000). Selon cette approche, la résilience communautaire repose sur le renforcement des liens sociaux, la solidarité, l'utilisation des ressources locales et la capacité d'innovation collective (Berkes & Ross, 2013). Elle met l'accent sur l'importance de mobiliser et valoriser des compétences, savoirs et réseaux communautaires pour faire face aux différents défis et restaurer la cohésion sociale.

Ainsi, la reconstruction post-conflit ne peut réussir sans l'implication active des communautés locales, qui doivent redevenir actrices de leur propre relèvement (Policy Center, 2023). Dans ce contexte, cette théorie souligne que les politiques publiques doivent soutenir les dynamiques intrinsèques à la communauté post-conflit et renforcer les capacités locales pour favoriser une reconstruction durable et inclusive. La résilience communautaire prend de ce fait une dimension particulière en ceci que les politiques publiques de reconstruction post-conflit intégrant cette dimension tendent à privilégier l'inclusion, la participation et l'empowerment des populations affectées. Par conséquent, la mobilisation du capital humain ne peut être efficace sans l'engagement des populations affectées, qui sont actrices principales de leur propre reconstruction. Cette approche favorise non seulement la durabilité des actions menées, mais aussi la prévention de nouveaux conflits, en renforçant la cohésion sociale.

Mobiliser la théorie de la résilience communautaire dans notre analyse permet également d'insister sur la dimension transformatrice de la reconstruction. Il ne s'agit pas seulement de rétablir l'état avant le conflit, mais de mettre en place des structures plus inclusives, des mécanismes de gouvernance plus transparents et des dispositifs de formation mieux adaptés

aux réalités post-conflit. Cette perspective nous aide à comprendre que l'efficacité d'une politique publique de reconstruction ne se limite pas à la rapidité de l'exécution, mais se mesure aussi à la capacité de la société et de ses institutions à sortir renforcées de la crise (Bekale & Allogho-Nkoghe, 2022). Ainsi, la théorie de la résilience apporte un cadre analytique complémentaire à la théorie de la contingence, en permettant d'appréhender non seulement l'adaptation des stratégies à un contexte donné, mais aussi la capacité à générer un changement positif et durable à partir de l'expérience du conflit. Dans ce sens, elle offre des clés essentielles pour évaluer comment la gestion stratégique du capital humain dans le PPRD-NO/SO peut contribuer à bâtir des institutions et des communautés plus solides, plus flexibles et plus aptes à affronter les défis futurs.

La théorie de la résilience communautaire éclaire donc l'analyse des politiques publiques de reconstruction post-conflit en mettant en avant la centralité des dynamiques locales, souvent invisibles dans les plans institutionnels. Elle appelle à un changement de posture, celui de passer d'une logique de substitution externe à une logique de renforcement interne. C'est dans cette optique que le PPRD/NOSO peut être perçu non comme un plan à appliquer sur les communautés, mais un cadre participatif à coconstruire avec elles.

En conclusion, la mobilisation du capital humain définie dans ce chapitre comme l'ensemble des pratiques visant à attirer, développer, motiver et valoriser les compétences, est un levier essentiel pour assurer l'efficacité des politiques publiques dans un contexte post-conflit. Par ailleurs, cette efficacité repose non seulement sur des critères classiques de réalisation des objectifs, mais aussi sur une capacité d'adaptation aux contraintes du contexte, intégrant la multidimensionnalité des enjeux de paix, sécurité et développement. En mobilisant conjointement les théories du capital humain, de la contingence, du développement et de la résilience communautaire, ce chapitre pose ainsi un cadre conceptuel qui explique les dynamiques à l'œuvre dans la reconstruction post-conflit. Il insiste sur la nécessité d'une gestion flexible, inclusive et participative du capital humain pour renforcer la cohésion sociale et la durabilité des politiques de reconstruction.

Chapitre 2 : les différentes approches théoriques de la mobilisation du capital humain et de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit

Ce chapitre a pour objectif de présenter un état des lieux des travaux scientifiques afin de mieux comprendre la problématique centrale de notre étude. La mobilisation du capital humain, en tant que processus organisationnel et social, fait l'objet de deux grands courants de pensée. Le premier porte sur les manifestations concrètes de la mobilisation au niveau individuel, collectif et organisationnel, ainsi que sur les facteurs qui conditionnent cette mobilisation. Et le second s'intéresse aux déterminants organisationnels de cette mobilisation, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines, considérées comme des leviers essentiels pour activer et maintenir cet engagement des ressources humaines dans les contextes adaptés.

D'autre part, ce chapitre analyse également les approches théoriques relatives à l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit. Ce phénomène complexe et multidimensionnel nécessite d'abord une compréhension des dimensions structurelles, institutionnelles et contextuelles qui influencent la réussite ou l'échec de ces politiques. Deux courants complémentaires sont ici distingués, l'un mettant en lumière la nature multidimensionnelle et contextuelle des politiques publiques de reconstruction, l'autre portant sur les déterminants institutionnels et organisationnels qui conditionnent leur efficacité. Ainsi, en croisant ces approches, ce chapitre offre un cadre théorique essentiel pour comprendre comment les dynamiques de mobilisation du capital humain s'articulent avec les exigences et les défis des politiques publiques de reconstruction post-conflit.

Section 1 : les approches théoriques de la mobilisation du capital humain

Les approches théoriques de la mobilisation du capital humain présentent deux courants de pensée qui sont les manifestations (I) de cette mobilisation et ses déterminants organisationnels (II).

I- Les manifestations de la mobilisation du capital humain

I-1- Les comportements individuels des employés

L'étude de la mobilisation du capital humain a formé un courant de pensée majeur qui se concentre sur les comportements adoptés par les individus dans leur environnement professionnel. Ce courant appréhende la mobilisation comme une dynamique qui se traduit par des efforts conscients, volontaires et souvent au-delà des simples obligations contractuelles. Les travaux de Bichon (2005), Guérin *et al.* (1996), Tremblay & Wils (2005), ainsi que Wils *et al.* (1998) insistent sur le fait que la mobilisation se mesure à travers des comportements caractérisés par un dévouement et des performances qui surpassent les attentes normales liées au rôle de l'employé à son lieu de service. Autrement dit, ces

comportements mobilisés se manifestent par une implication active dans le travail, où l'individu déploie une énergie supplémentaire, soit en prolongeant son temps de travail, soit en fournissant un effort de qualité qui dépasse ce qui lui est demandé. Tremblay & Wils (2005) soulignent qu'il s'agit des comportements de nature discrétionnaire qui ne peuvent être imposés, mais émergent d'une adhésion libre et volontaire. Cette dimension volontaire engage la notion de libre arbitre, où l'individu choisit de consacrer des ressources personnelles (temps, compétence, engagement émotionnel) en faveur de l'organisation dans laquelle il travaille, sans nécessairement attendre de contreparties immédiates (Tremblay *et al.*, 2005).

D'autre part, la mobilisation individuelle se caractérise aussi par des attitudes positives, telles que la motivation intrinsèque, l'engagement affectif envers l'organisation et la volonté d'amélioration continue (Guerrero & Sire, 2001). La motivation intrinsèque, construite sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence, reconnaissance) engendre un engagement durable et fort de l'employé (Tremblay & Wils, 2005). En ce sens, l'individu mobilisé est non seulement performant dans ses tâches, mais témoigne aussi du respect d'un contrat moral envers l'organisation. Ainsi, il adhère psychologiquement aux objectifs et valeurs de cette dernière. Cette "mobilisation cognitive et affective" favorise une posture proactive, qui impacte positivement la qualité du travail, la coopération et la capacité d'innovation (Bichon, 2005). La mobilisation se mesure donc par la quantité et la qualité des efforts personnels déployés par les membres d'une organisation et par leur capacité à nourrir des interactions favorisant une dynamique collective.

Sur ce sujet, la littérature distingue trois formes ou niveaux de mobilisation : la mobilisation individuelle, la mobilisation collective et la mobilisation organisationnelle (Wils *et al.*, 1998). Le premier niveau correspond aux efforts personnels, quelquefois au-delà du cadre prescrit par le contrat, tels que l'investissement dans des heures supplémentaires, le dépassement des attentes, ou encore la prise d'initiatives non sollicitées. Cette posture est essentielle car elle crée le socle à partir duquel la mobilisation peut s'élargir vers le collectif et toute l'organisation (Tremblay & Wils, 2005). Nous comprenons dès lors que la mobilisation individuelle n'est pas un phénomène isolé. Même s'il s'agit d'efforts personnels, ceux-ci ont des retombées sur le collectif et tendent à générer des effets multiplicateurs. La mobilisation individuelle est à la fois un acte personnel et un levier social, indispensable pour atteindre une masse critique, qui donnera naissance à une mobilisation collective solide (Tremblay & Wils, 2005). Ainsi, un individu très impliqué est vecteur de mobilisation, exerçant une influence positive sur ses collègues. Il peut initier une dynamique d'imitation ou de rivalité positive au sein de l'institution et regrouper les efforts de tout un chacun de manière convergente.

I-2- Les facteurs conditionnant la mobilisation individuelle

La manifestation des comportements mobilisés ne saurait être le fruit du hasard, elle ne se produit pas spontanément. Elle dépend avant tout d'un contexte organisationnel favorable, capable de susciter la confiance, la satisfaction et l'engagement des employés, comme le

souligne Bichon (2005). Mais aussi des motivations personnelles, organisationnelles, managériales et contextuelles. Tremblay & Wils (2005) rappellent que la mobilisation repose sur un ensemble d'éléments interconnectés à savoir la confiance dans la direction, la justice perçue dans les décisions, la reconnaissance des efforts individuels, une communication transparente et un environnement salarial motivant.

La mobilisation est d'abord influencée par les caractéristiques intrinsèques des individus, qui conditionnent leur capacité et leur disposition à s'engager. Parmi celles-ci figurent premièrement les compétences et le niveau de formation (la maîtrise des connaissances techniques et des savoir-faire spécifiques). Un capital humain bien formé est plus à même de comprendre les enjeux, d'anticiper les difficultés et de proposer des solutions innovantes (Becker, 1964 ; Soukri *et al.*, 2025). Deuxièmement, la motivation individuelle (facteur psychologique fondamental, cette motivation s'enracine selon Tremblay & Wils (2005) dans la reconnaissance des efforts, la valorisation du travail accompli, et la conviction personnelle que son engagement produit un impact positif). Elle est renforcée par des systèmes de rémunération justes, des perspectives de carrière, et un environnement de travail stimulant. Troisièmement, l'expérience et l'ancienneté (selon Brinkerhoff (2021), les individus ayant une expérience consolidée dans leur domaine sont souvent plus confiants et mobilisés, grâce à leur compréhension fine du contexte et de leur rôle). Quatrièmement les valeurs personnelles et l'adhésion au projet (selon Saint Fleur (2022), la mobilisation dépend aussi d'une identification aux objectifs et aux valeurs portées par la politique publique ou l'organisation, notamment dans des projets de reconstruction où le sens donné au travail peut être une source majeure d'engagement).

L'environnement institutionnel et les pratiques de gestion jouent aussi un rôle déterminant dans la capacité à mobiliser les individus. La qualité de la communication interne (un flux d'information transparent, régulier et bidirectionnel) favorise la confiance, réduit les incertitudes, et permet aux agents de se situer clairement dans le projet collectif (Guerrero & Igalens, 2003). La participation et la reconnaissance (offrir aux agents des opportunités de participer aux décisions et reconnaître leur contribution) renforce leur sentiment d'appartenance et leur engagement (Pichault & Picq, 2013). La délégation des responsabilités (encourager l'autonomie et la responsabilisation individuelle) stimule la créativité, la prise d'initiative et la réactivité face aux défis (Soukri *et al.*, 2025). Le climat organisationnel (un environnement de travail respectueux, collaboratif et ouvert à l'innovation) crée les conditions propices à l'engagement durable des ressources humaines (Saint Fleur, 2022). Par ailleurs, la mobilisation individuelle réclame un climat de travail où l'équité, la justice organisationnelle, la reconnaissance et le soutien managérial existent et sont perçus positivement. Ces prérequis psychologiques et sociaux constituent les bases sur lesquelles peuvent s'appuyer les actions managériales visant à développer la mobilisation effective.

Le contexte spécifique des zones post-conflit ajoute des dimensions supplémentaires qui influencent fortement la mobilisation individuelle à savoir l'environnement sécuritaire (l'instabilité ou les menaces persistantes peuvent générer stress, épuisement et

démotivation, limitant la mobilisation) (UA, 2006 ; Nepad, 2005) ; les conditions socio-économiques (les difficultés économiques personnelles et familiales peuvent impacter la disponibilité et l'énergie des agents à s'investir au-delà des contraintes immédiates) (Policy Center, 2023) ; la dynamique sociale et communautaire (le soutien ou la pression sociale locale joue un rôle important dans l'attitude des individus, surtout dans des contextes où les tensions post-conflit restent vives et peuvent influencer la cohésion au travail) (Brinkerhoff, 2021) ; les enjeux liés à la légitimité et à la gouvernance (la perception de légitimité des institutions et la confiance dans les autorités conditionnent la volonté des agents de s'engager dans des politiques publiques jugées crédibles et porteuses d'avenir (Policy Center, 2023)).

En l'absence du respect de ces prérequis, les comportements mobilisés peinent à s'installer durablement et le risque de démobilité augmente, compromettant les performances attendues. En somme, la mobilisation est un processus dynamique évolutif, au cours duquel des comportements de plus en plus complexes apparaissent, allant de la simple conformité à la prise d'initiatives extracontractuelles, jusqu'à une implication presque identitaire à la culture organisationnelle (Wils *et al.*, 1998). Cela suppose une gestion continue et proactive des conditions de travail, et une adaptation permanente des pratiques managériales pour maintenir la mobilisation sur le long terme.

II- Les déterminants organisationnels de la mobilisation du capital humain

II-1- Les pratiques GRH de mobilisation du capital humain en contexte stable

Ce courant de pensée s'éloigne de l'analyse psychologique ou comportementale individuelle proposée par le précédent courant pour interroger les déterminants organisationnels, principalement à travers les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) mobilisatrices. Autrement dit, il s'agit d'appréhender la mobilisation du capital humain non plus comme une simple volonté individuelle, mais comme le résultat d'un dispositif, d'une politique ou de pratiques organisationnelles qui visent à stimuler et entretenir l'engagement des employés dans le temps. La littérature sur les déterminants organisationnels de la mobilisation des ressources humaines met en lumière un ensemble de pratiques qualifiées de mobilisatrices, c'est-à-dire susceptibles de susciter l'engagement, la motivation et la performance des individus au sein des institutions. Ces pratiques jouent un rôle important dans la capacité des organisations à s'adapter, innover et atteindre leurs objectifs. Pour le dire ainsi, c'est le fruit d'une politique de GRH cohérente, qui combine plusieurs initiatives.

Selon Aït Razouk & Bayad (2011), Dubouloz (2014), Aït Razouk (2022), Arthur (1994), Guerrero & Igalens (2003), Wood & de Menezes (1998, 2008) ces pratiques mobilisatrices sont la formation qualifiante orientée vers les besoins du terrain et le développement de compétences ; la participation des agents à la prise de décision ; le partage d'information transparent ; la reconnaissance des efforts, et une rémunération équitable, parfois liée à la performance collective. Ces leviers institutionnels contribuent à renforcer la motivation

intrinsèque, le sentiment d'appartenance, et la capacité d'innovation. Dans une perspective plus élargie, notamment liée au domaine de l'introduction de nouveaux produits ou à l'innovation organisationnelle, Laursen & Foss (2003) enrichissent cette typologie en intégrant des pratiques plus spécifiques telles que les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, les boîtes à idées, la rotation des postes et la délégation des responsabilités. Ils soulignent également l'importance des systèmes de rémunération liés à la performance ou au rendement, favorisant une dynamique d'amélioration continue. Ces dispositifs ne visent pas seulement la motivation, ils permettent aussi d'ancrer durablement l'innovation, l'apprentissage collectif et la créativité dans l'organisation.

Bonnafous-Boucher *et al.* (2010), à travers leur enquête auprès de quatre entreprises françaises, mettent en évidence d'autres pratiques à savoir l'autonomie accordée, les challenges thématiques, les sessions de créativité, sans oublier la reconnaissance symbolique par les décorations honorifiques. Pour Pichault & Picq (2013), l'actionnariat salarié, la mobilité horizontale, le partage des bénéfices et la rotation des responsabilités sont autant de pratiques qui mobilisent la dynamique collective dans une entreprise telle que Creaholic.

Au-delà de l'analyse individuelle de ces pratiques, la littérature (Saint Fleur, 2022 ; Guerrero & Barraud-Didier, 2001) insiste sur leur complémentarité et leur synergie. Les pratiques GRH dites mobilisatrices, prises individuellement ou collectivement, agissent en synergie. L'effet de la complémentarité interne de ces pratiques permet de créer un climat organisationnel favorable à l'engagement durable. Des chercheurs comme Dubouloz (2014), Aït Razouk (2014, 2022), Camps & Luna-Arocas (2009), Guéry (2009), Barraud-Didier *et al.* (2003) ou Wood & de Menezes (2008) démontrent que la combinaison cohérente et l'alignement interne de ces pratiques renforcent durablement l'innovation organisationnelle et améliorent la performance globale et la résilience des institutions. De ce fait, la mobilisation des ressources humaines ne résulte pas de pratiques isolées, mais d'un système intégré et harmonieux de gestion.

II-2- Les pratiques GRH de mobilisation du capital humain en contexte post-conflit

La portée de ce courant est particulièrement significative dans les environnements post-conflit. Ce contexte ajoute une couche de complexité majeure à la mobilisation du capital humain, en raison des nombreux défis d'ordre sécuritaire, institutionnel, social, économique tels que la fragilité institutionnelle, les tensions sociales persistantes et les contraintes sécuritaires permanentes (Pnud, 2021). Dans ce cadre particulier, les pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines constituent des leviers essentiels pour stimuler l'adaptabilité et la résilience organisationnelle.

Pour Soukri *et al.* (2025), la mobilisation du capital humain dans la reconstruction post-conflit repose essentiellement sur trois leviers : l'adaptation des compétences (reskilling/upskilling), l'engagement organisationnel et la capacité à intégrer les spécificités du contexte local. Leurs travaux qui portent sur des expériences post-conflit au sein d'entreprises marocaines, montrent que les pratiques d'upskilling et de reskilling sont des instruments puissants

permettant aux organisations de s'ajuster proactivement à des environnements mouvants. L'upskilling (renforcement des compétences) est un processus d'amélioration des compétences existantes pour permettre aux employés, quel que soit leurs niveaux d'emploi, de rester compétitifs, productifs et efficaces, dans un environnement de travail en constante évolution (Soukri *et al.* 2025). Il s'agit de compétences supplémentaires pertinentes pour le rôle actuel d'une personne en entreprise (Mahdia, 2024). Ce processus peut être initié par l'employeur ou l'employé, par des expériences sur le terrain, des séminaires, des ateliers ou des formations (Soukri *et al.* 2025). L'upskilling couvre des aspects tels que : l'amélioration des compétences existantes (adapter les compétences actuelles aux nouvelles technologies et méthodes) ; l'acquisition de nouvelles compétences (apprendre des compétences essentielles pour les rôles actuels ou les opportunités futures) ; l'alignement avec les objectifs organisationnels (s'assurer que les efforts d'upskilling soutiennent les objectifs stratégiques de l'entreprise) (Soukri *et al.* 2025).

Le reskilling (reconversion professionnelle) quant à lui implique l'acquisition de nouvelles compétences totalement différentes de celles liées à un emploi précédent. Il est question de la requalification des collaborateurs pour les préparer à de nouveaux rôles ou secteurs (Soukri *et al.* 2025). Ses aspects sont, la transition de carrière (préparer les employés à occuper de nouveaux rôles dans d'autres domaines) ; l'adaptation technologique (former les employés à gérer des responsabilités professionnelles en constante évolution en raison de l'automatisation) ; l'investissement dans les talents existants (prioriser le développement des talents internes comme une approche rentable et durable) (Soukri *et al.* 2025).

Ces pratiques favorisent une montée en compétences ciblée, essentielle pour répondre aux exigences fluctuantes du terrain et pour anticiper de nouvelles responsabilités ou modes opérationnels. Selon Barraud-Didier (1999) et Camps & Luna-Arocas (2009), elles permettent d'instaurer un climat de confiance et d'implication, indispensable dans des organisations publiques ou mixtes confrontées à des objectifs de reconstruction post-conflit. Elles augmentent non seulement la capacité d'adaptation du capital humain, mais consolident également la résilience organisationnelle face à l'incertitude, à la pénurie de ressources, et aux transformations structurelles induites par la crise (Barraud-Didier, 1999 ; Camps & Luna-Arocas, 2009). Elles permettent aux employés et aux organisations de rester compétitifs dans un environnement dynamique (Barraud-Didier, 1999 ; Camps & Luna-Arocas, 2009). D'accroître la productivité à travers l'amélioration des compétences, ce qui permet d'atteindre plus de performances. Au-delà des compétences techniques, ces pratiques mobilisatrices contribuent à renforcer la cohésion et l'engagement des équipes locales, facteur clé dans la réussite des politiques publiques de reconstruction. La mobilisation active du capital humain local permettant ainsi d'assurer une appropriation réelle des projets, limitant la dépendance aux experts étrangers et externes, et multipliant les capacités d'innovation et d'adaptation continue (Barraud-Didier, 1999 ; Camps & Luna-Arocas, 2009).

Cette fusion entre pratiques de mobilisation du capital humain et contexte post-conflit confère à la gestion des ressources humaines un rôle bien plus important qu'une simple

fonction administrative. Elle devient un levier fondamental, dynamique, capable de déclencher des processus de résilience organisationnelle et sociale. Cependant pour que ces pratiques aient une portée positive, plusieurs conditions doivent être réunies. Il s'agit de l'engagement managérial, l'investissement dans la formation continue et l'adaptation des stratégies RH aux besoins évolutifs organisationnels (Soukri *et al.* 2025). Par ailleurs, De La Justice & Mulyumba (2003) et Saint Fleur (2022) insistent sur le fait que cette portée positive passe aussi par la planification rationnelle des ressources humaines, et la prise en compte des identités culturelles. L'étude du PPRD-NO/SO s'attache précisément à cet aspect, en analysant comment l'efficacité réelle des politiques publiques dépend étroitement de la qualité avec laquelle le capital humain est mobilisé dans un contexte aussi complexe.

Section 2 : les approches théoriques de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit

Les approches théoriques de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit sont présentées sous deux courants de pensée. L'aspect multidimensionnel et contextuel des politiques publiques de reconstruction post-conflit (I) et les déterminants institutionnels et organisationnels de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit (II).

I- L'aspect multidimensionnel et contextuel des politiques publiques de reconstruction post-conflit

I-1- L'aspect multidimensionnel des politiques publiques de reconstruction post-conflit

Les politiques de reconstruction post-conflit sont le fruit d'un processus global, multidimensionnel, et transformationnel, avec des aspects interdépendants qui visent à rétablir les fondements politiques, économiques, sociaux et humains d'un territoire ayant été affecté par la crise. Ces différents aspects ou dimensions sont la sécurité, la transition politique, la gouvernance et la participation, le développement socio-économique, les droits de l'homme, la justice et la réconciliation, et la coordination, gestion et mobilisation des ressources (Nepad, 2005 ; UA, 2006 ; BM, 2021 ; David & Schmitt, 2020).

La dimension sécurité permet d'assurer un environnement sans danger, un environnement de sûreté et de sécurité pour faciliter la mise en œuvre des programmes de reconstruction post-conflit (Nepad, 2005, UA, 2006). La dimension transition politiques, gouvernance et participation suppose l'instauration d'institutions légitimes et efficaces ainsi qu'une plus large participation citoyenne dans le processus décisionnel. De ce fait, elle subodore la pluralité et l'inclusion, le dialogue et la participation de toutes les parties prenantes à ladite reconstruction post-conflit (Nepad, 2005 ; UA, 2006). Elle concerne également la reconstitution de l'appareil de l'État et de ses capacités de gouvernance parce qu'après un conflit, les institutions publiques sont souvent affaiblies. Il est donc primordial de rétablir la présence étatique sur l'ensemble du territoire, de relancer l'administration, de garantir l'État de droit et de promouvoir une gouvernance inclusive et transparente. Cela inclut également la réforme du système judiciaire, la sécurité intérieure, et parfois un processus de révision

constitutionnelle ou de décentralisation renforcée (Bekale & Allogho-Nkoghe, 2022 ; Haraké, 2023). La dimension développement socio-économique implique la reconstruction d'infrastructures matériels (transports, communications, irrigation) et infrastructures sociales (logements, écoles, établissements de santé, eau potable), et la reconstruction du capital humain et social (Nepad, 2005 ; Pnud, 2013 ; UA, 2006 ; Kreimer *et al.* 1998). Cela passe tout autant par le soutien à l'agriculture, à l'artisanat, au petit commerce, aux entreprises formelles et informelles, ainsi que par la création d'emplois à haute intensité de main-d'œuvre (OIT, 2012 ; Nepad, 2005). Cette dimension économique vise à réduire la dépendance à l'aide extérieure, à rétablir les chaînes de valeur locales et à soutenir les moyens de subsistance des populations affectées. Elle joue un rôle direct dans la réduction des tensions sociales et la prévention de la résurgence du conflit. La destruction du tissu social est l'un des premiers dommages collatéraux d'un conflit. La reconstruction sociale implique donc de restaurer la confiance entre les groupes, de favoriser le dialogue intercommunautaire, promouvoir la justice transitionnelle, la réconciliation et la mémoire collective. Elle passe aussi par le renforcement de la cohésion sociale, l'inclusion des groupes marginalisés et le soutien aux organisations de la société civile (Chabouni, 2022 ; Milabyo, 2023 ; Policy Center, 2023).

La dimension droits de l'homme, justice et réconciliation renvoie à la nécessité d'assurer un système judiciaire responsable, vulgariser la paix et la réconciliation à travers des valeurs africaines, des processus participatifs, des mécanismes traditionnels de prévention, gestion et règlement de conflit (Nepad, 2005 ; UA, 2006). La dimension coordination, gestion et mobilisation des ressources est transversale et peut être considérée comme la dimension "mère". Elle permet de favoriser l'atteinte des objectifs de tout le système de reconstruction post-conflit et d'assurer une cohérence entre les différentes dimensions (Nepad, 2005). Elle stipule la planification (objectifs, activités, stratégies, responsabilités, ressources), l'utilisation des ressources financières, matérielles et techniques. La dimension humaine, qui constitue l'un des leviers les plus fondamentaux de la reconstruction mais souvent sous-estimée. A cet égard, la qualité et la disponibilité du capital humain conditionnent directement l'efficacité de toute politique publique de reconstruction (Kuindja & Bitá, 2020). Il s'agit donc de remobiliser les compétences, réhabiliter les systèmes éducatifs et sanitaires, renforcer les capacités locales et réintégrer les agents publics qualifiés. Toutes ces dimensions sont dépendantes les unes des autres et concourent à l'efficacité de la reconstruction post-conflit.

Les travaux récents de Banerjee et Joshi (2022) viennent renforcer ce cadre conceptuel en proposant une lecture multidimensionnelle de la consolidation de la paix où la sortie du conflit ne se limite pas au cessez-le-feu. Elle inclut une transformation profonde des institutions politiques, du rapport entre l'État et la société, ainsi que la remise à plat des inégalités structurelles ayant été à l'origine du conflit. Leur recherche, publiée dans le *Journal of Peace Research*, illustre comment la réussite d'une politique post-conflit dépend de la coordination entre mesures sécuritaires, développement économique inclusif, réformes

institutionnelles et processus de justice réparatrice. Ces dimensions de reconstruction des politiques publiques sont subdivisées et organisées sur le temps.

I-2- l'aspect contextuel des politiques publiques de reconstruction post-conflit

La plupart des systèmes de reconstruction des pays sortant d'un conflit prévoit principalement trois phases d'action à savoir la phase d'urgence, de remise en état et de développement (Nepad, 2005 ; OIT, 2002, UA, 2005). La phase d'urgence qui intervient juste après le cessez-le-feu et souvent liée à l'aide humanitaire permet de répondre aux besoins élémentaires immédiats des personnes affectées par le conflit. Sur le plan sécuritaire et socio-économique, son objectif est de créer un environnement de sécurité et de subvenir aux besoins humanitaires d'urgence à travers des programmes de secours humanitaires. Sur le plan de la transition politique, de la gouvernance et la participation, son objectif est de déterminer les structures de gouvernance, les bases de la participation et les processus de transition politique. Sur le plan des droits de l'homme, de la justice et de la réconciliation, son objectif est d'élaborer des mécanismes pour attaquer les griefs du passé et du présent. Sur le plan de la coordination et la gestion, son objectif est d'élaborer un mécanisme consultatif et de coordination pour les acteurs intérieurs et extérieurs (Nepad, 2005). De ce fait, cette phase est caractérisée par une pléthore d'acteurs internationaux militaires et humanitaires (système des NU, la croix rouge, des ONG et donateurs humanitaires).

La phase de remise en état vise surtout les besoins essentiels en matière de reconstruction, y compris le retour et la réinstallation des réfugiés et des personnes déplacées (Nepad, 2005). Elle se concentre sur le renforcement de la capacité intérieure légitime et durable. Il s'agit de la réhabilitation des services sociaux de base, la reconstruction de l'infrastructure économique, la création des emplois, la mise en place des mécanismes de gouvernance et de participation (Nepad, 2005). Sur le plan de la sécurité, de la transition politique gouvernance et participation, du développement socio-économique, des droits de l'homme justice et réconciliation, de la coordination et gestion, cette phase a respectivement pour objectifs de mettre en place des institutions légitimes, sécuritaires et stable ; de promouvoir les institutions politiques légitimes et les processus participatifs ; de mettre en place les fondements, structures et processus du développement ; de construire et système juridique et des processus de réconciliation et suivi des droits de l'homme ; de former des organismes techniques pour faciliter l'élaboration des programmes (Nepad, 2005).

La phase de développement qui vise à mettre en œuvre les priorités nationales à long terme en matière de développement. Ses objectifs étant de consolider la capacité locale, les institutions politiques et les processus participatifs, d'institutionnaliser un programme de développement à long terme, d'établir un système juridique fonctionnel, de renforcer les capacités de coordination entre acteurs (Nepad, 2005).

Toutefois, les politiques publiques de reconstruction post-conflit demeurent progressives et dynamiques mais surtout contextuelles tant dans leur conception que leur mise en œuvre. Il est important voir nécessaire que ces politiques prennent en compte les spécificités

socioculturelles des zones post-conflit et que les localités concernées s'en approprient. Cette contextualisation fait référence à l'implication réelle des acteurs locaux (autorités étatiques, collectivités territoriales, organisations communautaires, société civile) dans la planification, la prise de décisions et la mise en œuvre des programmes de reconstruction. L'efficacité des politiques est perçue ici comme largement tributaire de cette participation, à la fois pour assurer leur pertinence contextuelle et pour renforcer la légitimité des dispositifs adoptés (Policy Center, 2023). Les expériences successives en Afrique, en Asie ou dans les Balkans démontrent que les solutions universelles sont inadaptées, que les échecs parfois observés résultent souvent d'une mauvaise compréhension des réalités locales, de rivalités ethniques ou politiques non résolues, ou encore du rejet des populations face à des interventions perçues comme imposées de l'extérieur (Policy Center, 2023). L'approche contextuelle préconise donc une évaluation régulière, sensible aux changements de contexte, aux défis locaux et une capacité d'ajustement rapide de ces politiques.

Cependant, cette orientation holistique, bien qu'extrêmement utile pour poser les conditions générales de la reconstruction, a suscité des critiques. Dans de nombreuses analyses, elle se présente de manière essentiellement stratégique et normative, avec des recommandations souvent générales, manquant d'indicateurs précis et d'outils opératoires concrets pour les acteurs sur le terrain. Elle explique ce qu'il faut faire, mais sans toujours préciser comment, notamment en tenant compte des contraintes budgétaires, des rivalités politiques internes, ou des difficultés de coordination entre partenaires. L'évaluation des effets concrets sur les populations, par exemple en termes d'accès à des services de base ou de résilience économique individuelle, reste parfois insuffisante (Loulchki *et al.*, 2023).

En définitive, ce courant invite à penser la reconstruction post-conflit comme un ensemble systémique, où l'efficacité résulte d'une vision intégrée pilotée par une gouvernance inclusive, adaptée et évolutive. Il pose comme fondamental le croisement entre le politique, le social, le sécuritaire et le développement, et insiste sur la centralité du contexte et des acteurs locaux.

II- Les déterminants institutionnels et organisationnels de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit

II-1- Les déterminants institutionnels de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit

L'efficacité des politiques publiques dans les contextes post-conflit repose fondamentalement sur la solidité des institutions qui les portent. Elles doivent être capables d'incarner la légitimité, d'instaurer la confiance sociale, et de garantir un cadre stable propice à la paix et au développement. Cette efficacité renferme des déterminants institutionnels importants dans un environnement où les structures étatiques ont été fragilisées, la fragmentation sociale et la désorganisation politique causées par le conflit. Ces déterminants institutionnels peuvent être considérés comme étant l'ensemble des structures, des règles, des processus et des valeurs qui encadrent l'action publique et qui, en retour, influencent sa perception et son appropriation par les populations. Il en ressort donc la notion de légitimité

institutionnelle visant à rendre efficaces les politiques publiques de reconstruction post-conflit. Cette légitimité institutionnelle se fonde sur la capacité des autorités à incarner l'intérêt général et à restaurer la confiance entre l'État et les citoyens (Bekale & Allogho-Nkoghe, 2022 ; Brinkerhoff, 2005).

A cette suite se trouve l'efficacité institutionnelle. Dans la mise en œuvre des politiques publiques de reconstruction post-conflit, elle dépend de la coordination interinstitutionnelle. Selon Soukri *et al.* (2025), la clarté des mandats, la fluidité des échanges d'informations et la complémentarité entre acteurs publics, privés et communautaires sont des facteurs déterminants pour éviter les chevauchements d'actions et maximiser l'impact des interventions. A ce titre, les institutions post-conflit doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation aux réalités mouvantes du terrain. Cette agilité organisationnelle, souvent associée à la théorie de la contingence (Donaldson, 2001) et à la théorie de la résilience (Folke, 2006), permet d'ajuster les stratégies en fonction des contraintes sécuritaires, économiques et sociales, tout en maintenant le cap vers les objectifs de reconstruction et de stabilisation.

Selon le Cadre politique de reconstruction post-conflit en Afrique élaboré par le Nepad (2005) et l'Union Africaine (2006), la reconstruction repose sur cinq dimensions interdépendantes, parmi lesquelles la transition politique, la gouvernance et la participation jouent un rôle central au sein des déterminants institutionnels. Ces éléments sont la clé pour restaurer la légitimité des institutions publiques, renforcer la cohésion nationale et asseoir un système de gouvernance démocratique (UA, 2006 ; Nepad, 2005). La gouvernance ici ne se limite pas au simple exercice du pouvoir, mais vise à instaurer des pratiques démocratiques transparentes, inclusives et responsables. Cette légitimité gouvernementale s'acquiert notamment par des processus démocratiques crédibles et une participation élargie des populations, ce qui favorise l'acceptation sociale et la confiance. L'organisation d'élections justes et la mise en place d'institutions représentatives sont donc des préalables indispensables à la stabilisation politique post-conflit (Onu, 2018).

Sans légitimité reconnue par la majorité des acteurs internes, les politiques publiques risquent d'être perçues comme imposées ou inefficaces, compromettant leur succès. Au-delà de la légitimité politique, la reconstruction institutionnelle doit s'attacher au renforcement des secteurs essentiels tels que la sécurité (avec la réforme des forces armées, le désarmement, la démobilisation et la réintégration des ex-combattants), la justice transitionnelle (qui vise à réparer les violations des droits humains tout en garantissant la réconciliation), ainsi que l'administration publique (capable de délivrer des services de qualité de façon équitable) (UA, 2006 ; Nepad, 2005 ; Hutin, 2012). Ces actions structurent un cadre institutionnel essentiel pour la stabilité et la confiance.

En outre, la notion d'appropriation locale est un autre pilier des déterminants institutionnels. Il s'agit ici de garantir que les populations, les autorités locales, les groupes marginalisés et la société civile soient pleinement impliqués dans le processus de redressement des institutions et dans la définition des politiques publiques. Cette inclusion est non seulement

une condition éthique de la reconstruction, mais aussi un facteur de durabilité dans la prévention des conflits futurs et la consolidation de la paix (Policy Center, 2023). En effet, un système institutionnel perçu comme légitime, juste et représentatif est plus capable de mobiliser les énergies collectives et d'ancrer les transformations sociales.

Cette perspective institutionnelle intègre également la complexité des systèmes post-conflit, où la reconstruction ne suit pas une trajectoire linéaire ni universelle. Chaque situation est spécifique, façonnée par l'histoire locale, les acteurs présents, et les causes profondes du conflit. Ainsi, l'efficacité des politiques dépend d'une compréhension fine du contexte institutionnel, d'une coordination stratégique entre les efforts nationaux et internationaux, et de la mise en place d'un cadre réglementaire clair, flexible et adapté (UA, 2006 ; Nepad, 2005). Enfin, la gouvernance institutionnelle dans ces contextes doit se penser de manière intégrée, en synchronisant la sécurité, la justice, la participation démocratique, le développement socio-économique et la mobilisation des ressources. Cette intégration doit être suivie par des systèmes de planification, d'évaluation et d'ajustement constants, garantissant une capacité d'adaptation face aux défis et aux évolutions du terrain (UA, 2006 ; Nepad, 2005).

II-2- Les déterminants organisationnels de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit

L'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit dépend aussi de la cohérence organisationnelle. Selon Soukri *et al.* (2025), la mobilisation du capital humain est un facteur déterminant de cette efficacité. Brinkerhoff (2021), développe une analyse de la reconstruction institutionnelle qui place au centre la qualité des ressources humaines dans les administrations publiques post-conflit. Il souligne que le simple rétablissement des structures ne suffit pas si les agents chargés de porter les politiques font face à des dysfonctionnements, des démotivations ou un manque de compétences. La mobilisation du personnel, c'est-à-dire leur engagement et disponibilité à remplir leurs missions dans des contextes souvent difficiles, est donc une condition de l'efficacité. Un autre élément crucial réside dans la capacité des institutions à mobiliser, gérer et valoriser le capital humain. La qualité de la gouvernance administrative, les dispositifs de formation continue et les mécanismes d'incitation au rendement influencent directement la performance des programmes de reconstruction (Saint Fleur, 2022). Dans le cas du PPRD-NO/SO, cette dimension est particulièrement stratégique, car elle conditionne à la fois la rapidité de l'exécution et la durabilité des résultats obtenus.

Les pratiques mobilisatrices de GRH identifiées par les chercheurs dans ce courant incluent la formation et le développement des compétences, la rémunération équitable et les systèmes de récompense, la participation et l'implication dans la prise de décisions, la communication transparente, ainsi que la délégation des responsabilités (Aït Razouk & Bayad, 2011 ; Guerrero & Igalens, 2003). Ces leviers créent un environnement organisationnel favorable, encourageant un engagement spontané, une coopération active ainsi qu'une dynamique d'innovation. Ce sont des éléments indispensables dans un cadre post-conflit, où les

lourdeurs bureaucratiques classiques risquent souvent de freiner l'efficacité et la réactivité des équipes. L'étude de Soukri *et al.* (2025) sur des entreprises marocaines en phase de reconstruction post-conflit offre un exemple d'application concrète. Elle montre que les stratégies d'upskilling (renforcement des compétences) et de reskilling (reconversion) sont des leviers essentiels d'adaptation organisationnelle, soutenant la résilience face aux défis et accélérant la mise en œuvre des politiques publiques. Ces pratiques facilitent aussi la constitution de compétences locales autonomes et durables, réduisant la dépendance vis-à-vis des experts externes.

Cela étant, cette approche institutionnaliste reste parfois critiquée pour sa focalisation organisationnelle, qui peut ne pas aborder des facteurs externes plus larges (interactions sociales, conflits de pouvoir, pressions politiques), ainsi que la nécessité d'une analyse complète du contexte politique et social (Olivier de Sardan, 2021). Elle invite toutefois à réintégrer la dimension humaine dans le débat sur l'efficacité des politiques, en insistant sur l'importance de la mobilisation concrète dans l'exécution quotidienne des programmes.

En l'espèce, le capital humain est au cœur de trois dimensions majeures de la reconstruction post-conflit que sont les dimensions : institutionnelle, économique et sociale. Institutionnellement, le capital humain s'exprimant par des agents compétents, intègres et engagés permet de restaurer la légitimité des institutions publiques, garantir l'État de droit et assurer la continuité de l'administration (Tiehi, 2021). Économiquement, le capital humain à travers la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, l'esprit d'initiative, et des compétences entrepreneuriales adaptées, permet la relance de l'économie locale. Le manque de capital humain peut freiner la reprise des activités productives, l'attraction des investissements et la dynamisation des chaînes de valeur locales (Kwiecień, 2022 ; BM, 2021). Socialement, le capital humain contribue à la cohésion sociale, à la prévention de nouveaux conflits, à la diffusion de valeurs communes et est un facteur de pacification et de réconciliation (Chabouni, 2022 ; Haraké, 2023). C'est notamment ce rôle qu'ont joué les femmes au Rwanda (Chabouni, 2022 ; CREA, 2023), ou encore les leaders communautaires en Sierra Leone, dans les processus de reconstruction.

Dans les contextes fragiles, notamment post-conflit, le capital humain est à la fois un levier de relèvement et un indicateur de vulnérabilité. Sa destruction ou sa fuite affaiblit considérablement la capacité des institutions à se reconstruire (Goujon & Trébucq, 2016). À l'inverse, sa mobilisation efficace devient un facteur clé de résilience et de transformation sociale (Kwiecień, 2022). Raison pour laquelle Kuindja & Bitá (2020) et Soukri *et al.* (2025) insistent sur le fait que le capital humain, lorsqu'il est soutenu par une gestion stratégique et adaptée, peut accélérer la reconstruction, renforcer la gouvernance, et favoriser la cohésion sociale. Cependant, un capital humain non valorisé, sous-formé, ou fragilisé par les effets du conflit devient un facteur de blocage plutôt qu'un levier. Celui-ci peut devenir une entrave à cause du tribalisme, de la cupidité, de l'individualisme, du déclin de l'éducation, et de l'absence de planification rationnelle des ressources humaines (De La Justice & Mulyumba, 2003).

En somme, ce chapitre a posé les courants de pensée sur d'une part la mobilisation du capital humain et d'autre part l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit. Il en ressort d'une part que la mobilisation du capital humain se manifeste principalement par des comportements individuels volontaires et positifs, tels que l'engagement, la motivation intrinsèque et la prise d'initiatives, qui dépassent les simples obligations contractuelles. Ces comportements sont conditionnés par des facteurs personnels (compétences, motivation, valeurs) et organisationnels (communication, participation, reconnaissance, climat de travail). D'autre part, cette mobilisation est étudiée à travers ses déterminants organisationnels qui sont entre autres la formation, la participation, la rémunération, la délégation des responsabilités, et la communication transparente. Concernant l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit, celle-ci repose sur une approche multidimensionnelle couvrant la sécurité, la transition politique, la gouvernance, le développement socio-économique, la justice, ainsi que la coordination des ressources. Cette efficacité est fortement liée aux déterminants institutionnels (légitimité, coordination, appropriation locale) et organisationnels (mobilisation du capital humain, qualité de la gouvernance, gestion stratégique des ressources humaines).

Cette première partie a posé les fondations théoriques indispensables à la compréhension de notre sujet. Elle a pris soin de définir précisément les mots clés, tout en présentant les principales théories mobilisées à savoir la théorie du capital humain, de la contingence, du développement et de la résilience communautaire. Ce travail a également mis en lumière les différents courants de pensées sur la mobilisation du capital humain et l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit.

De ce fait, il en ressort que la réussite d'une politique publique de reconstruction post-conflit dépend aussi fortement de la manière dont le capital humain est mobilisé. Cette mobilisation ne peut en aucun cas être standardisée ou universelle ; elle doit au contraire être adaptée au contexte particulier dans lequel elle s'inscrit. Aussi, la complexité des réalités sociopolitiques, économiques et sécuritaires propres aux zones affectées impose une approche à la fois multidimensionnelle et évolutive pour qu'une politique publique réussisse. Ces conditions favorisent en effet une adaptation aux contraintes du milieu et permettent d'asseoir durablement la paix, la cohésion sociale et le développement.

Partie 2 : Etude empirique de la mobilisation du capital humain et sa contribution à l'efficacité du PPRD-NO/SO

La seconde partie de ce mémoire vise à vérifier empiriquement les propositions de recherche formulées en introduction, notamment la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest (PPRD-NO/SO). Cette vérification s'appuie sur une démarche qualitative rigoureuse, prenant appui sur des données recueillies à travers des entretiens avec les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Plan, ainsi que sur une analyse approfondie des rapports et documents institutionnels.

Cette partie s'organise en deux chapitres. Le premier présente le cadre méthodologique adopté, détaillant le choix de l'approche qualitative, la définition des variables d'étude, la composition de l'échantillon, les méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que le contexte spécifique de la zone d'étude. Le deuxième chapitre expose les résultats empiriques, mettant en lumière les pratiques concrètes de mobilisation du capital humain utilisées, leur contribution effective à l'atteinte des objectifs du PPRD-NO/SO, ainsi que les perceptions des acteurs clés quant à leur contribution à l'efficacité du Plan. Enfin, une discussion approfondie permet d'interpréter ces résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés, tout en soulignant les limites de l'étude et les perspectives d'amélioration.

Cette étape empirique constitue un levier essentiel pour dépasser le simple cadre théorique et donner une vision contextualisée et opérationnelle des mécanismes de mobilisation du capital humain en contexte post-conflit. Elle offre un éclairage précieux sur les pratiques et dynamiques organisationnelles qui sous-tendent la réussite ou les difficultés rencontrées dans la reconstruction post-conflit des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun.

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique d'évaluation de la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO

Selon nos propositions de recherche, le PPRD-NO/SO utilise différentes pratiques GRH dites mobilisatrices du capital humain qui améliorent l'efficacité dudit Plan. Pour analyser en profondeur la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest (PPRD-NO/SO), il est essentiel de définir clairement notre approche, nos outils et les modalités de collecte et d'analyse des données. Dans un contexte aussi sensible et complexe que celui du post-conflit, où les réalités sociales, sécuritaires et institutionnelles jouent un rôle important, le choix d'une méthodologie adaptée est fondamental. C'est pourquoi nous avons opté pour une approche qualitative qui privilégie la richesse des témoignages et la profondeur de l'analyse, tout en permettant de saisir les dynamiques humaines et organisationnelles à l'œuvre.

Nous présenterons d'abord les fondements de notre modèle d'analyse, les variables retenues et le type de recherche menée. Ensuite, nous décrirons l'échantillon ciblé, en justifiant le choix des acteurs clés, ainsi que les méthodes rigoureuses utilisées pour recueillir les données pertinentes. Enfin, nous détaillerons le processus d'analyse qui nous a permis de structurer, interpréter et confronter les informations récoltées afin de répondre au mieux aux questions de recherche posées.

I- Présentation des modèles d'analyse

I-1-Type de recherche

Notre étude s'inscrit dans le grand champ de la mise en œuvre des politiques publiques précisément celles de reconstruction post-conflit, en ce qui concerne leur efficacité. Elle mobilise quatre théories, celle du capital humain, de la contingence, du développement et de la résilience communautaire et donne lieu à une analyse qualitative. Selon Fortin & Gagnon (2016) cette méthode en sciences humaines ou sociales vise à faire ressortir la signification que le phénomène étudié revêt pour les personnes cibles. Elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, par rapport à un contexte ou une situation donnée (Dumez, 2011). L'approche qualitative se caractérise donc par la manière de procéder et d'interpréter des auteurs, et implique un contact personnel avec les sujets de recherche (Nkenge, 2024).

Ce choix d'étude qualitative est justifié par le fait qu'il est question d'une étude de cas axée sur le Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun. L'étude de cas est définie selon Roy (2010) comme étant " une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin

d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ". A cet effet, elle permet d'observer les différentes possibilités entre variables et de " décrire en profondeur un phénomène de façon à vérifier la vraisemblance des explications théoriques de ce phénomène ". (Mace & Pétry, 2000). Cette démarche vise à comprendre en profondeur les facteurs organisationnels et humains influençant l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit particulièrement celle du PPRD-NO/SO. Autrement dit, elle nous permet de réaliser une étude empirique sur les pratiques de mobilisation du capital humain en contexte post-conflit dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO et d'analyser concrètement leur contribution à l'efficacité des politiques publiques de reconstruction. Elle nous permet de vérifier l'écart entre prévisions et réalisations, objectifs prédéfinis et ceux atteints. Elle permet aussi de combler le vide scientifique sur la thématique, de générer un contexte (reconstruction post-conflit) à une réalité définie (mobilisation du capital humain) et de saisir les phénomènes dans leur spécificité (Nkenge, 2024).

I-2- Variables

Dans le cadre de notre modèle d'analyse, nous distinguerons deux variables principales. La variable indépendante correspond à l'ensemble des pratiques de mobilisation du capital humain déployées dans le cadre du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest (PPRD-NO/SO). Ces pratiques englobent diverses dimensions, telles que la formation et le développement des compétences, la communication, la participation, la sécurité psychologique, la délégation des responsabilités, les partenariats, ainsi que les mécanismes d'évaluation. Pour chacune de ces dimensions, nous envisageons des indicateurs spécifiques permettant de mesurer leur mise en œuvre effective et leur intensité (fréquence des formations, qualité des communications internes, degré de participation aux décisions, niveaux de sécurité perçue, clarté dans la délégation).

La variable dépendante est quant à elle l'efficacité du PPRD-NO/SO, appréhendée à travers différents indicateurs tels que l'atteinte des objectifs fixés par le Plan, la qualité des livrables, la capacité d'adaptation du Plan face aux contraintes sécuritaires, économiques et sociales des régions du NO/SO.

Afin de renforcer la rigueur de notre analyse, nous envisageons également un croisement des données entre ces variables, cherchant à identifier les corrélations ou interactions entre les différentes pratiques de mobilisation du capital humain et les dimensions spécifiques de l'efficacité du Plan. Cette approche permettra de mesurer la contribution des pratiques mobilisatrices à la réussite du PPRD-NO/SO.

Tableau 1 : tableau des variables

Variables	Indicateurs
Variable indépendante : pratiques de mobilisation du	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence et modules des formations et développements de compétences

capital humain déployées dans le cadre du PPRD-NOSO	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité de la communication et partage d'informations internes • Niveau de participation du personnel à la prise de décision • Sécurité psychologique et conditions de travail • Clarté et délégation des responsabilités • Existence et qualité des partenariats et mécanismes d'innovation • Procédures d'évaluation des besoins et suivi des performances
Variable dépendante : efficacité du PPRD-NO/SO	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure de l'atteinte des objectifs fixés dans le Plan • Qualité des livrables • Capacité d'adaptation du Plan face aux défis sécuritaires, économiques et sociaux des régions du NO/SO • Délais

II- Données

II-1- Échantillon et cible

Nous avons choisi un échantillon de deux parties prenantes du Plan à savoir le seul partenaire technique d'exécution chargé de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO (2020-2024) en la qualité du Pnud et un organe gouvernemental qui est l'Unité de Coordination de la mise en œuvre du Plan. Nous avons choisi ces acteurs en raison de leurs statuts dans la mise en œuvre de ce Plan respectivement ceux de seul partenaire d'exécution entre 2020 et 2024 et d'instance opérationnelle de suivi de l'exécution du PPRD-NO/SO. Ce choix se justifie par les missions qui sont assignées à chaque organe et les membres les constituant.

L'Unité de Coordination est composé d'un Coordonnateur National et Coordonnateur National adjoint tous deux nommés par le Premier Ministre, Chef du gouvernement et assistés de : deux (02) Chefs d'antennes régionales à Bamenda et à Buéa ; un (01) Responsable chargé des infrastructures ; un responsable chargé des affaires économiques ; un responsable chargé des affaires sociales ; un responsable administratif et financier ; un (01) Responsable de suivi-évaluation ; un (01) responsable de Communication et Relations Publiques ; un Responsable en passation de marché ; un expert juriste chargé de l'élaboration et du suivi des protocoles d'accord ; un expert ; un auditeur interne ; un expert chargé des risques opérationnels ; un comptable ; un assistant par chef d'antenne et responsable susvisés ; quatre secrétaires de Direction ; deux agents de liaison ; quatre techniciens de surface ; six chauffeurs (articles 8, 9, 10 de l'Arrêté N°075/CAB/PM du 30 juillet 2024).

Elle est chargée de : élaborer les plans de travail et budgets annuels à soumettre à l'approbation du Comité de pilotage ; mobiliser les financements nécessaires à la mise en

œuvre du PPRD-NO/SO et d'élaborer la documentation réglementaire ; s'assurer de l'exécution des plans de travail et budgets annuels approuvés Comité de Pilotage et de produire les documents y afférents ; impliquer les administrations compétentes dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi du Plan ; agir comme interface auprès des Services compétents de l'Etat et autres acteurs le cas échéant, pour faciliter la mise en œuvre du Plan ; veiller, le cas échéant, au transfert de ressources aux Partenaires d'Exécution dédiés à la réalisation du Plan ; s'assurer, le cas échéant, du respect des termes des Protocoles d'Accord par les Partenaires d'Exécution ; examiner et pré-valider, le cas échéant, les budgets, les états financiers, les rapports d'activités et de gestion produits par les Partenaires d'Exécution du Plan ; mettre en œuvre les résolutions et recommandations du Comité de pilotage ; préparer les réunions du Comité de Pilotage, en liaison avec le pool d'experts ; rendre régulièrement compte au Président du Comité de Pilotage des activités menées et des difficultés éventuellement rencontrées ; veiller à une communication adéquate autour de l'exécution du Plan ; assurer le suivi des opérations sur le terrain et de rendre compte au Comité de Pilotage ; réaliser des études nécessaires visant à optimiser la mise en œuvre du Plan (article 7 de l'Arrêté N°075/CAB/PM du 30 juillet 2024).

Quant au Pnud, il travaille en collaboration avec la South West Development Authority (SOWEDA) pour la Région du Sud-Ouest, la North West Development Authority (MIDENO) pour la Région du Nord-Ouest, ainsi que les services déconcentrés des deux Régions (article 13 al. 1 ; article 15 de l'Arrêté N°031/CAB/PM du 03 avril 2020).

Il a pour attribution de mettre en œuvre toutes les composantes du PPRD-NO/SO conformément à ses règles et procédures en vigueur ; la responsabilité fiduciaire pour la gestion des fonds mis à la disposition du PPRD-NO/SO ; mettre en place une Unité de Gestion du PPRD-NO/SO, placée sous l'autorité du Représentant Résident du Pnud ; le reporting trimestriel de l'état d'exécution technique et financier du PPRD-NO/SO ; préparer des documents relatifs à la mobilisation des ressources ; réaliser des études nécessaires visant à optimiser la mise en œuvre du PPRD-NO/SO (article 13 al. 2 de l'Arrêté N°031/CAB/PM du 03 avril 2020). Ces différentes tâches montrent à suffisance la compétence de l'Unité de Coordination et du Pnud à donner des réponses de qualité à toutes nos questions d'entretien.

II-2- Méthodes de collecte de données

En ce qui concerne les méthodes de collectes de données, nous nous sommes orientés vers la revue documentaire et les entretiens. Pour la revue documentaire, il s'agit de l'analyse des rapports et documents d'évaluation d'impact du Pnud, de la BM, du Minepat et du Gicam sur le conflit dans les régions du NO/SO et la reconstruction post-conflit de ces régions ; des études scientifiques sur la mobilisation du capital humain en contexte post-conflit et l'arrêté fixant le cadre organique de mise en œuvre du PPRD/NOSO. Cette revue documentaire constitue des données secondaires.

Pour ce qui est des entretiens avec le Pnud et l'Unité de Coordination du PPRD-NO/SO, ils sont semi dirigés et constituent la collecte de données primaires de notre étude. Fortin & Gagnon (2022) définissent l'entretien encore appelé entrevu comme étant un mode particulier de communication verbale qui s'établit entre deux personnes correspondant à un intervieweur qui recueille des informations et un répondant ou interviewé qui fournit lesdites informations. Pour ces auteurs, l'entretien semi-dirigé ou semi-structuré est une méthode qualitative servant à recueillir des données auprès de la cible à propos de leurs sentiments, leurs pensées et leurs expériences relatifs à des thèmes préalablement déterminés (Fortin & Gagnon, 2022). De manière claire, détaillée et approfondie selon les travaux de Savoie-Zajc (2021), il s'agit d'une " interaction verbale animée de façon souple par le chercheur, qui se laisse guider par le rythme et le contenu unique de l'échange. Dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewer ". Nous nous baserons par conséquent sur un guide d'entretien pour mener les débats.

Tableau 2 : échantillon

	Pnud	Unité de Coordination
Noms du répondant	Jerry Moki Lisuke	LEKAMA
Sexe	Masculin	Masculin
Niveau d'études	Master (Candidat au doctorat)	
Formation de base	Administration publique, Finance, Développement	
Fonction actuelle	Expert en Suivi et Évaluation	Directeur administratif et financier Minepat
Rôle dans le PPRD-NO/SO	Partenaire de mise en œuvre	Organe de mise en œuvre
Période d'engagement dans le PPRD	2020 - nos jours	2024-nos jours

III- Méthodes d'analyse

La collecte et l'organisation des données ayant été réalisées, leur analyse et interprétation constituent les étapes suivantes du processus de recherche (Boutin, 2018). Notre approche analytique, fondée sur une méthodologie qualitative, vise à réduire, structurer et organiser les données tout en faisant émerger leur signification profonde (Fortin & Gagnon, 2022). Plus précisément, dans le cadre d'entretiens semi-directifs, l'analyse exige l'application d'une méthode rigoureuse pour le traitement des résultats, ainsi que pour leur mise en forme et leur rédaction (Nkenge, 2024).

L'analyse des données issues de notre revue documentaire et des entretiens s'appuie sur la méthode d'analyse de contenu manuel de type thématique, largement reconnue pour sa capacité à identifier, analyser et rapporter des thèmes récurrents dans des corpus qualitatifs (Fortin & Gagnon, 2022). Notre démarche a suivi plusieurs étapes clés, structurant la grille d'analyse utilisée. Premièrement, une phase de familiarisation avec les données a permis une lecture attentive des réponses d'entretiens et des contenus de rapports, en vue de repérer les idées principales. Ensuite, un codage initial a été effectué, attribuant des labels aux segments de texte pertinents en lien avec nos objectifs de recherche, tels que " formation ", " communication ", " partenariats " ou " contribution à l'efficacité ".

Par la suite, les codes similaires ont été regroupés sous des thèmes plus larges, formant ainsi une typologie cohérente des pratiques de mobilisation du capital humain et de leur contribution à l'efficacité du PPRD-NO/SO. Des allers-retours entre les données, les courants de pensées et les théories ont permis d'affiner la grille d'analyse, d'identifier des relations entre thèmes, et de dégager des interprétations nuancées. Enfin, la triangulation des sources a constitué un principe fondamental de rigueur, consistant à croiser les données issues des entretiens avec celles des documents institutionnels et rapports d'études, afin de corroborer les résultats et d'éviter les biais liés à une source unique (Yin, 2018).

Ainsi, cette méthodologie nous a permis d'atteindre nos deux objectifs principaux : identifier les pratiques de mobilisation du capital humain effectivement mises en œuvre dans le cadre du PPRD-NO/SO, et évaluer la contribution de ces pratiques à l'efficacité du Plan. Nos propositions de recherche seront confirmées dans la mesure où ces pratiques seront avérées existantes, activement déployées et qu'une influence positive sera observable sur l'atteinte des résultats du Plan. À l'inverse, ces propositions de recherche pourront être infirmées si les pratiques mobilisatrices s'avèrent insuffisantes, mal appliquées ou freinées par des résistances, sans impact perceptible sur l'efficacité opérationnelle du PPRD-NO/SO.

IV- Présentation de la zone d'étude

La zone d'étude de notre analyse couvre les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun. D'une superficie totale de 17 300 km², la région du Nord-Ouest compte 7 départements, 34 arrondissements et une population de 2 307 319 habitants (2021). Elle est limitée au Nord par la République Fédérale du Nigeria, à l'Ouest par la Région du Sud-Ouest et la République Fédérale du Nigeria, à l'Est par les Régions de l'Ouest, de l'Adamaoua, et une partie de la République Fédérale du Nigeria, et enfin au Sud par les régions de l'Ouest et du Sud-Ouest (INS, 2022). La région du Nord-Ouest Cameroun a une altitude moyenne de 1 550 m au-dessus de la mer avec des hauts plateaux dominés par une chaîne de montagnes qui culminent avec les monts Oku, à plus de 3 000 m d'altitude (INS, 2022). On y retrouve une végétation herbeuse, les plaines entourées de massifs montagneux, les vallées profondes où siègent des cours d'eau coupés de chutes et de nombreux lacs de cratère (INS, 2022). Le climat y est doux et frais, avec des températures autour de 22°C (INS, 2022).

La ville de Bamenda, chef-lieu de cette région, est une ville à la fois traditionnelle et moderne. C'est non seulement un important centre commercial mais aussi un carrefour routier pour toute la région (INS, 2022). La région du Nord-Ouest demeure également intéressante de par sa diversité touristique (chefferies traditionnelles, paysages, lacs, chutes, réserves de faune) admirative via la " Ring Road " une route de 350 km (INS, 2022).

Son économie repose principalement sur l'agriculture, l'élevage, le tourisme et le petit commerce. Leurs sols fertiles favorisant des cultures vivrières et commerciales, et la diversité de leur écosystème justifient ces pratiques (INS, 2022).

La région du Sud-Ouest beaucoup plus grande que celle du Nord-Ouest a une superficie de 24 571 km² avec en 2020 une population estimée à 1 553 320 d'habitants (Minat, 2020). Elle est frontalière du Nigeria à l'ouest et bordée par l'océan Atlantique au sud. Ses principaux départements sont le Fako, Kupe-Manengouba, Lebiam, Manyu, Meme, et Ndiabou. Sa capitale, Buea, est située sur les pentes du mont Cameroun. Le climat y est marqué par la présence d'une végétation très verte et une forte pluviométrie (Minat, 2020).

La région du Sud-Ouest Cameroun étant plus agricole et industrielle, a pour principale activité la production du cacao, café, huile de palme, bananes, et la pêche le long de la côte atlantique. La région bénéficie aussi d'activités d'export-import via les ports et réseau routier facilitant les échanges avec d'autres pays (Minat, 2020). Le tourisme est aussi un pilier économique de cette région, avec le mont Cameroun, les plages volcaniques de Limbé, le parc national de Korup, et d'autres sites naturels (Minat, 2020).

Les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun sont les régions anglophones du pays. De ce fait, la langue officielle y est l'anglais, héritée de la colonisation britannique dans ces zones. Toutefois, il existe d'autres langues parlées dans ces régions. Le " Pidgin English " est largement utilisé au quotidien comme langue familière. On observe également une multitude de dialectes locaux propres aux groupes ethniques trouvés dans la région du Nord-Ouest, tels que les Tikar, Widikum, entre autres. Du côté du Sud-Ouest, on parle principalement des langues bantoues ainsi que des langues appartenant au groupe Grassland. Ces diverses langues jouent un rôle clé dans la richesse culturelle de ces régions, constituant un véritable pilier de l'identité socioculturelle des populations des régions du NO/SO.

Ces deux régions présentent une organisation sociale marquée par la présence forte de chefferies traditionnelles (avec plusieurs degrés), qui jouent un rôle essentiel dans la gouvernance locale et la cohésion sociale (Minat, 2020). Cette organisation traditionnelle coexiste avec des structures étatiques et des institutions modernes, créant une dynamique unique (Minat, 2020). Ces sociétés dites anglophones sont plurilingue, multiculturelle avec une grande importance donnée aux valeurs communautaires, à la tradition et aux pratiques coutumières. L'histoire postcoloniale, incluant l'intégration au Cameroun unifié, joue un rôle central dans l'identité locale.

Toutefois, le contexte sécuritaire fragile marqué par des violences récurrentes et une forte instabilité, des infrastructures publiques gravement dégradées (écoles, centres de santé, routes) ont énormément apporté des changements dans ces régions.

Le choix de ce terrain s'explique par la spécificité du contexte post-conflit, et la pertinence du PPRD-NO/SO comme programme phare de reconstruction. Ce cadre géographique et sociopolitique offre un laboratoire naturel idéal pour explorer la mobilisation du capital humain en situation fragile et leur contribution sur l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit.

Sur le plan temporel, l'étude se concentre sur la période allant de 2020 (lancement du programme) à 2025, permettant d'observer les premiers résultats et dynamiques d'évolution.

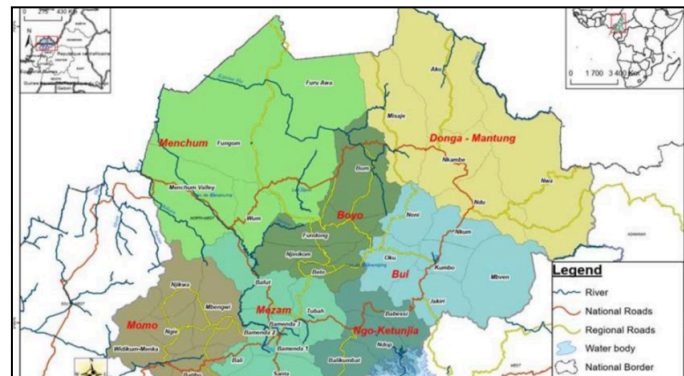


Figure 1 : Région du Nord-Ouest Cameroun (INS, 2022).

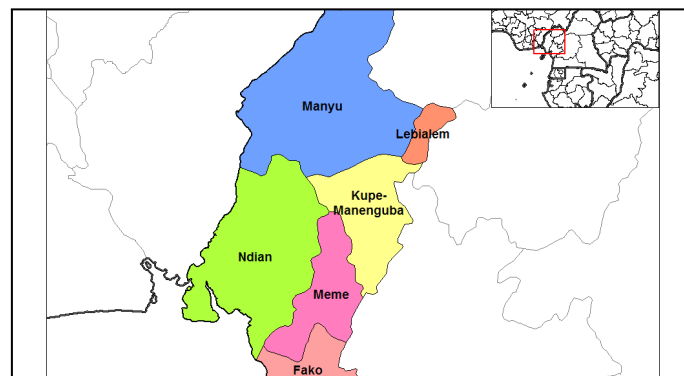


Figure 2 : Région du Sud-Ouest Cameroun <https://pprdnsw.org/realisations/>

V- Déroulement et difficultés de la recherche

Dans l'optique de répondre à nos interrogations et vérifier nos propositions de recherche, nous avons procédé étape par étape. Tout d'abord, des lectures ont été faites sur la thématique afin de comprendre notre sujet et mieux l'appréhender pour ressortir sa plus-value et sa contribution scientifique. Ensuite, une correspondance a été envoyée le 02 avril 2025 par Madame le Directeur du Programme de formation en Gestion de la Politique Économique-Yaoundé (Pr Viviane ONDOUA BIWOLE) au courrier du PPRD-NO/SO. Référencée

sous le numéro L/117-04/123/GPE/UYII/D, cette lettre avait pour objet : “ appui à la réalisation d’un mémoire académique demandant à la Coordination Nationale du PPRD-NO/SO la transmission de données utiles pour notre analyse.

Le Coordonnateur National ayant apporté des réponses à cette demande nous a signifié par une première lettre datée du 06 mai 2025, l’incompétence de la Coordination Nationale à fournir des informations sur l’exécution des projets de reconstruction du NO/SO ; Puis une deuxième lettre datée du 22 juillet 2025, nous invitant à nous diriger vers les représentants régionaux des maires du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun tout en nous communiquant leurs différents numéros de téléphone. L’appel de ces numéros nous a renvoyé au répondeur. N’ayant pas eu de réponse, nous avons pris l’initiative de nous rendre dans les locaux de PPRD-NO/SO pour directement avoir un entretien avec le Coordonnateur National du Plan. Une fois sur les lieux, le Coordonnateur était en mission et nous avons rempli une demande d’audience pour le mardi 12 août 2025.

Par ailleurs, un e-mail a été envoyé au Pnud Cameroun avec en copie le Directeur de mémoire. Suite à une absence de réponse, nous nous sommes rendus aux locaux de ce dernier à Yaoundé où il nous a été proposé par l’agent de sécurité sur place de refaire une autre demande. Celui-ci nous a donné un ticket de contacts Pnud à appeler pour suivre l’évolution de notre demande.

Le 12 août 2025 nous nous sommes rendus au PPRD-NO/SO pour l’audience avec le Coordonnateur celui-ci marquant son indisponibilité nous a orienté vers le Directeur administratif et financier du Plan pour qu’il réponde à toutes nos questions. Nous rendant au Minepat, nous avons de ce fait eu un entretien avec ce dernier, lequel a aussi mis à notre disposition le dernier rapport du Minepat (juin 2025), le nouveau cadre organique (2024). Par la même occasion, il nous a communiqué le numéro d’un agent du Pnud travaillant dans la mise en œuvre du PPRD-NO/SO. Nous l’avons contacté et avons eu un entretien par téléphone avec lui. Comme difficultés, nous avons fait face à l’inaccessibilité de certains agents, services et informations. Néanmoins, cela ne compromet en rien la pertinence de nos résultats.

Ce chapitre a présenté le cadre méthodologique adopté pour évaluer la contribution de la mobilisation du capital humain à l’efficacité du PPRD-NO/SO. L’approche qualitative, centrée sur une étude de cas, s’est avérée particulièrement appropriée pour comprendre en profondeur les dynamiques organisationnelles et humaines dans un contexte post-conflit marqué par sa complexité et sa fragilité. Le choix de l’échantillon, notamment le Pnud comme partenaire technique et l’Unité de Coordination du PPRD-NO/SO, a permis d’accéder à des données pertinentes et de qualité, recueillies via des entretiens et une analyse documentaire. La combinaison de ces sources primaires et secondaires a assuré une triangulation efficace réduisant les biais et renforçant la validité des résultats.

L’analyse qualitative des données, fondée sur une démarche thématique structurée, a permis d’identifier clairement les pratiques de mobilisation du capital humain déployées et d’évaluer

leur contribution sur l'atteinte des objectifs du Plan. En outre, la contextualisation géographique et sociopolitique a enrichi la compréhension des réalités spécifiques aux régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun. Malgré les contraintes rencontrées, notamment en termes d'accessibilité des informations et de disponibilité des acteurs, cette méthodologie fournit une base solide pour l'analyse approfondie de la contribution du capital humain à la reconstruction post-conflit des régions du NO/SO.

Chapitre 2 : Résultats empiriques et discussion sur la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO

Le présent chapitre a pour objectif d'une part de présenter les résultats ou les données collectées relativement à nos objectifs spécifiques. Et d'autre part, de discuter ces résultats par rapport aux théories qui ont été mobilisées, et la littérature existante. Cette analyse s'appuie sur une étude empirique fondée sur des données primaires recueillies auprès des acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre du Plan, à savoir le Pnud et l'Unité de Coordination, ainsi que sur une revue documentaire exhaustive des rapports institutionnels. L'enjeu est de démontrer comment, dans un contexte post-conflit marqué par des défis sécuritaires, sociaux et économiques majeurs, les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices permettent non seulement de préserver et développer les compétences nécessaires, mais aussi de renforcer l'engagement, l'adaptation et la résilience organisationnelle. Le chapitre s'articule autour de deux grandes parties : d'une part, l'identification des pratiques spécifiques déployées dans le cadre du PPRD-NO/SO ; d'autre part, l'évaluation de leur contribution à l'efficacité du Plan. Ces éléments permettront de confirmer ou d'infirmer les propositions de recherche selon lesquelles le PPRD-NO/SO utilise différentes pratiques GRH dites mobilisatrices du capital humain qui améliorent l'efficacité du Plan. La mobilisation du capital humain constitue un facteur déterminant de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit, au-delà des seules dimensions financières et matérielles.

Section 1 : résultats empiriques sur la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO

I- Identification des pratiques de mobilisation du capital humain utilisées dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO

Avant cette présentation de résultats, nous rappelons la définition de la mobilisation du capital humain qui est l'ensemble des pratiques qui permettent non seulement de recruter une masse critique de compétences mais aussi la développer, l'inciter à s'améliorer et à être performante. Selon notre première question spécifique à savoir comment se mobilise le capital humain en contexte post-conflit et particulièrement dans le cadre de la mise en œuvre de la politique publique de reconstruction qu'est le PPRD-NO/SO, nous avons identifié différentes pratiques cohérentes et complémentaires de mobilisation. Il s'agit entre autres de la formation et du développement de compétences ; de la communication et du partage d'informations ; de la participation du personnel à la prise de décision ; de la sécurité psychologique et coordination avec les équipes de sécurité ; de la délégation claire des responsabilités, des groupes de travail pluridisciplinaires ; des mécanismes de suggestion et d'innovation ; des partenariats techniques et financiers ; de la présence permanente des forces armées ; des évaluations de besoins ; des processus de recrutements structurés et

standardisés ; des nominations ; de la transparence et l'égalité de change ; de la rémunération alignée aux standards internationaux ; du suivi des performances.

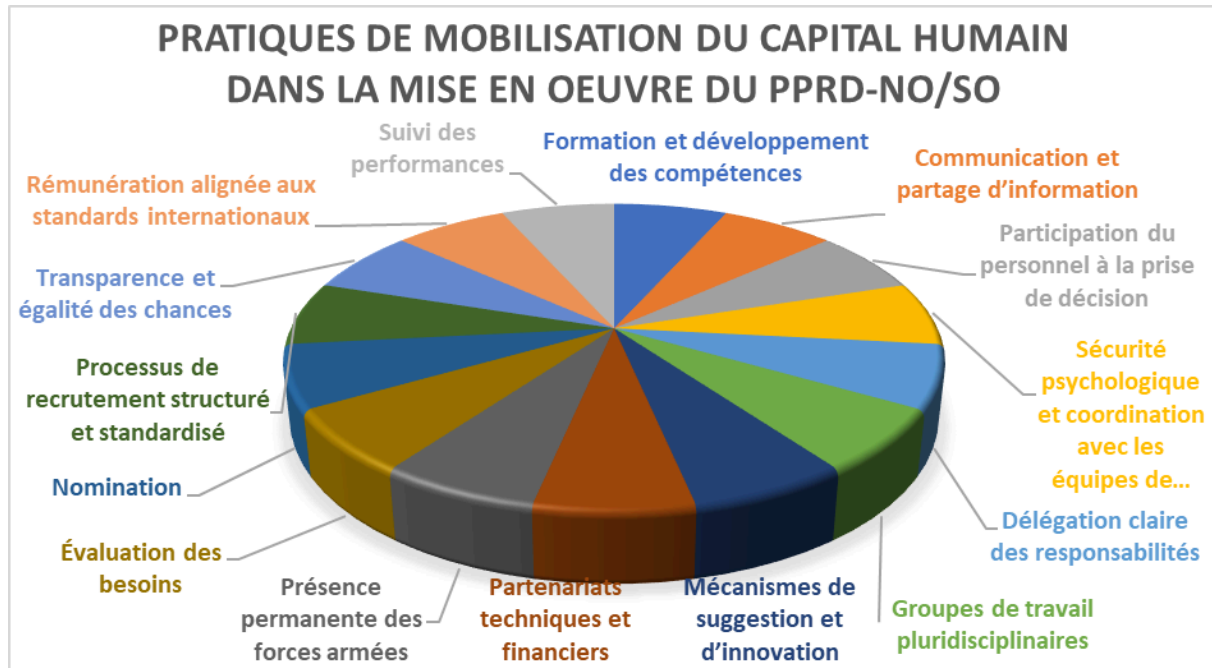


Figure 3 : visualisation des pratiques de mobilisation du capital humain PPRD-NO/SO

La formation et le développement des compétences. Le Pnud étant le seul partenaire d'exécution du PPRD-NO/SO entre 2020 et 2024, les formations et développement de compétences y ont été réalisées pour leurs personnels et partenaires. Ces formations restent obligatoires pour tout le personnel du Pnud. Ayant l'habitude d'œuvrer dans ce type de projet et ayant la compétence technique, le Pnud, pour revenir aux propos de leur expert, " a mis en place pour tout son personnel, un programme d'intégration obligatoire ". Par ailleurs, selon ce même Expert du Pnud, " chaque année, un plan de formation est établi avec le superviseur, couvrant les besoins techniques et les compétences transversales " pour adapter constamment les exigences des différents projets et à la montée en compétences des agents. Ainsi, le personnel du Pnud suit plusieurs modules de formations, certains généraux, et d'autres spécifiques selon le poste occupé ou à la demande de l'employé (Expert du Pnud). Ces formations internes du Pnud sont gratuites et certaines formations qui sont spécialisées et externes peuvent être financées selon le budget disponible. Dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO, le Pnud a fait des formations en prévention de crise et médiation pour ses partenaires. Des formations en internes comme : Gérer efficacement les conflits sur le lieu de travail des Nations Unies – Partie 4 : Questions pratiques introduction à l'évaluation ; formation exécutive sur la sensibilisation à la sécurité ; sensibilisation à la sécurité | Hameçonnage et rançongiciels ; formation certifiée en évaluation ; gestion des risques ; formation aux entretiens ; la médiation comme moyen efficace de résolution des conflits ; risques liés aux réseaux sociaux ; conversations difficiles : processus mentaux qui influencent la communication, techniques de communication

pratiques ; inclusion du handicap : construire une Organisation des Nations Unies inclusive et accessible (anglais) ; Sécuriser votre bureau à distance.

Tableau 3 : formations du Pnud

Formations			
Formations des partenaires du Pnud		Formations interne du personnel	
Résultats	Modules	Résultats	Modules
Plus de 60 médiateurs formés et 05 ateliers organisés	Prévention des crises	Tout le personnel du Pnud a été formé	Gérer efficacement les conflits sur le lieu de travail des Nations Unies – Partie 4 : Questions pratiques
	Médiation		Introduction à l'évaluation
		Formation exécutive sur la sensibilisation à la sécurité	
		Sensibilisation à la sécurité Hameçonnage et rançongiciels	
		Formation certifiée en évaluation	
		Gestion des risques	
		Formation aux entretiens	
		La médiation comme moyen efficace de résolution des conflits	
		Risques liés aux réseaux sociaux	
		Conversations difficiles : Processus mentaux qui influencent la communication, techniques de communication pratiques	
		Inclusion du handicap : construire une Organisation des Nations Unies inclusive et accessible (anglais)	
		Sécuriser votre bureau à distance	

Communication et partage d'informations. La communication interne, généralement à travers les réunions régulières et les dispositifs de suggestion/innovation, garantit la circulation de l'information, l'identification collective des défis et des solutions, et favorise l'émergence de l'innovation au sein des équipes.

Participation à la prise de décision. Les agents techniques présentent leurs propositions et analyses lors des réunions de projet. Les décisions finales de la direction s'appuient sur ces contributions.

Évaluation des besoins : réalisée au début de chaque plan de travail annuel pour identifier les compétences manquantes.

Processus de recrutement structuré et standardisé du Pnud : Selon monsieur Jerry Moki Lisuke (l'Expert du Pnud), " le Pnud applique un même processus pour tous ses recrutements, quel que soit le type de contrat ". Il se déroule en plusieurs phases : analyse des besoins et élaboration d'une description de poste détaillée (Termes de Référence) précisant les responsabilités, compétences et qualifications requises ; publication de l'offre sur la plateforme en ligne du Pnud (Quantum) et, le cas échéant, dans d'autres canaux de diffusion nationaux et internationaux ; réception et présélection des candidatures sur la base des critères objectifs définis dans l'offre ; évaluation par test écrit, étude de cas ou exercice pratique, suivie d'un entretien oral structuré (panel interview) ; classement et recommandation par le comité de sélection selon les résultats aux évaluations ; approbation et offre transmise au candidat retenu. Vérification des références et formalisation du contrat ; intégration du nouveau personnel avec briefing sur les politiques, procédures, outils et contexte du projet. L'Expert précise que " ce processus vise à garantir la transparence, l'égalité des chances et l'adéquation entre le profil retenu et les besoins opérationnels ".

Du côté de l'Etat, ce recrutement obéit particulièrement à un cadre organique bien défini. Ce dernier a d'abord été adopté en 2020 par Arrêté n°031/CAB/PM du 03 avril 2020 puis modifié en 2024. De ce fait, c'est l'Arrêté n°075/CAB/PM du 30 juillet 2024 portant réorganisation du cadre organique de la mise en œuvre du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-ouest et Sud-Ouest Cameroun qui donne les fondements d'un quelconque recrutement dans le cadre du PPRD-NO/SO. Ce texte réglementaire désigne comme principaux organes de mise en œuvre de ce plan, un Comité de Pilotage, une Unité de Coordination, des Comités régionaux de Suivi et des Partenaires d'exécution. Ces membres dans le cadre organique de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO sont nommés et désignés de manière discrétionnaire.

Rémunération du Pnud alignée sur les standards internationaux, perspectives de carrière et reconnaissance dans les évaluations annuelles. Du côté du gouvernement, la rémunération des agents de mise en œuvre du PPRD est alignée à la grille salariale contenue dans l'Arrêté N°110/CAB/PM du 06 octobre 2023 fixant la catégorisation, les modalités de rémunération et d'octroi des avantages aux personnels des unités de gestion des programmes et projets de développement. D'après cet Arrêté, les barèmes de rémunération sont de ce fait fonction du poste de travail, de la catégorie des projets et programmes de développement (volume global des financements). Les salaires mensuels brut y sont constitués du salaire de base, des indemnités forfaitaires de transport (10% du salaire de base), des allocations forfaitaires de communication (7,5% du salaire de base). Aux salaires bruts s'associent les frais de déplacement à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

Suivi des performances : Évaluations semestrielles et annuelles, mise en place d'un Plan d'Amélioration de la Performance (PAP) si nécessaire.

Partenariats : suite à la réorganisation du cadre organique de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO, l'on est passé d'un partenaire d'exécution (le Pnud, de 2020-2024) à 32 partenaires d'exécution. Selon monsieur LEKAMA du Minepat, " ce changement est l'une des résolutions prise des leçons tirées de ces quatre années de mise en œuvre du PPRD-NO/SO ". A cela s'ajoute la multiplication des partenariats financiers.

Tableau 4 : Partenaires PPRD-NO/SO (Minepat, 2025).

Partenaires financiers du PPRD-NO/SO	Montant de l'accord en FCFA	Montant reçu en FCFA	Partenaires de mise en œuvre du PPRD-NO/SO
Gouvernement du Cameroun	30 322 037 754	25 322 037 754	Conseils Municipaux
Banque islamique de développement (BID) (Prêt)	21 154 613 250	17 136 876 625	Conseils Exécutifs Régionaux
Gouvernement japonais phase 1	1 592 289 600	1 592 289 600	MIDENO (Mission de Développement du Nord-Ouest)
Gouvernement japonais phase 2	1 339 247 354	1 339 247 354	SOWEDA (South West Development Authority)
Société anonyme des boissons du Cameroun (SABC)	1 000 000 000	500 000 000	BADEP (Bakassi Peninsula Development Program)
Groupe des Industries Meunières du Cameroun (GIMC)	200 000 000	200 000 000	CDC (Cameroon Development Corporation)
Association Professionnelle des Établissements de Crédit du Cameroun (APECCAM)	250 000 000	250 000 000	PAMOL Plantations Plc
PNUD	753 523 053	338 179 600	UNVDA (Upper Nun Valley Development Authority)
			Services déconcentrés de l'État
Total : 7	56 611 711 011	46 678 630 933	32

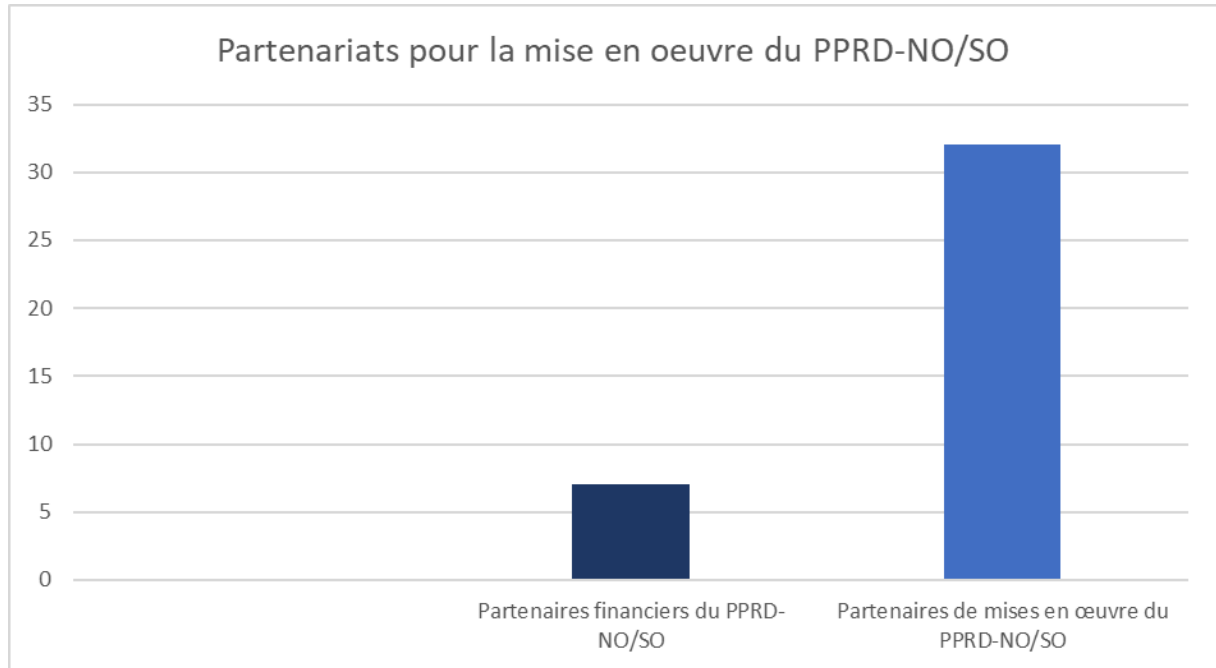


Figure 4 : histogramme groupé des partenariats PPRD-NO/SO

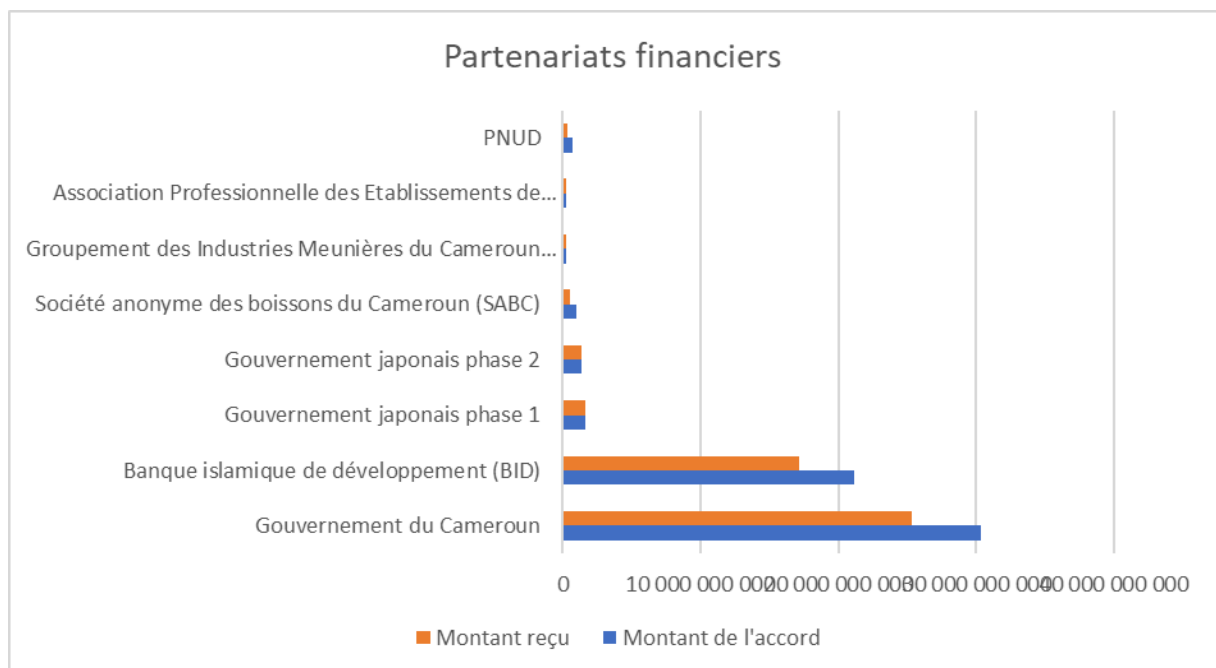


Figure 5 : Barres groupées relatives aux partenariats PPRD-NO/SO

II- Evaluation de la contribution des pratiques de mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'efficacité dont il s'agit ici est l'atteinte des objectifs. Par conséquent, cette évaluation concerne la contribution des pratiques de mobilisation du capital humain à l'atteinte des objectifs fixés dans le PPRD-NO/SO. C'est la raison pour laquelle nous présentons d'abord les prévisions et réalisations du Plan avant de

présenter les perceptions des agents cibles sur la contribution des pratiques de mobilisation du capital humain à ces réalisations.

II- 1- Présentation des objectifs et réalisations du PPRD-NO/SO

Tableau 5 : Présentation des objectifs et réalisations du PPRD-NO/SO (Minepat, 2025).

Piliers	Indicateurs	Réalisations	Prévisions
Cohésion sociale	Nombre de kits de logement fournis aux ménages	0	11 639
	Nombre de personnes accompagnées pour la délivrance de documents perdus	800	170 000
	Nombre de répertoires d'acteurs locaux créés	2	2
	Nombre d'événements socioculturels (fêtes religieuses ou culturelles, festivals de la paix, expositions d'art, événements musicaux et activités récréatives telles que le théâtre social, le sport et les cours de musique) organisés	88	66
	Nombre d'ateliers organisés pour renforcer les capacités des partenaires en matière de prévention des crises, de médiation, de plaidoyer pour la coexistence pacifique et d'engagement citoyen	7	66
	Nombre de réseaux de leaders communautaires influents créés	0	2
	Nombre de plateformes de jeunes acteurs du changement créées	0	2
	Nombre de groupes de soutien aux aidants créés	0	2
	Nombre de cellules d'alerte créées	3	66
	Nombre de centres communautaires pour femmes créés et/ou soutenus	15	66
Infrastructures	Nombre d'écoles réhabilitées	120	294
	Nombre d'établissements de santé réhabilités	63	82
	Nombre de points d'eau réhabilités	50	200
	Km de routes réhabilitées (dont 22 en cours de réhabilitation)	22	573
	Nombre de ponts réhabilités	8	40
Economie	Nombre d'hectares de fermes réhabilités	1 725	23 000

locale	Nombre d'agriculteurs soutenus en équipements, outils et matériels	2 461	3 700
	Nombre d'unités de production et de transformation innovantes	67	120
	Nombre de marchés construits/réhabilités	23	19
	Nombre de groupements agropastoraux soutenus et nombre de personnes accompagnées au sein de ces groupements	104	130
	Nombre d'agriculteurs soutenus dans le développement de projets agropastoraux	171	650
	Nombre de jeunes entreprises soutenues	321	130

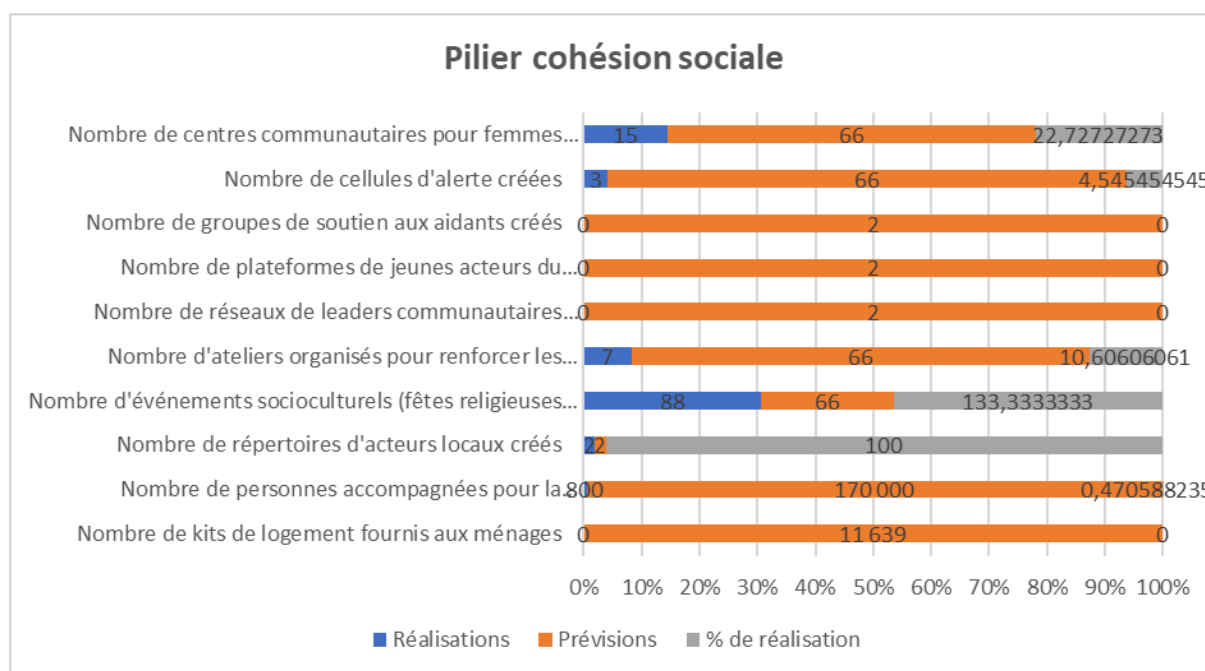


Figure 6 : Barres empilées relatives au pilier cohésion sociale

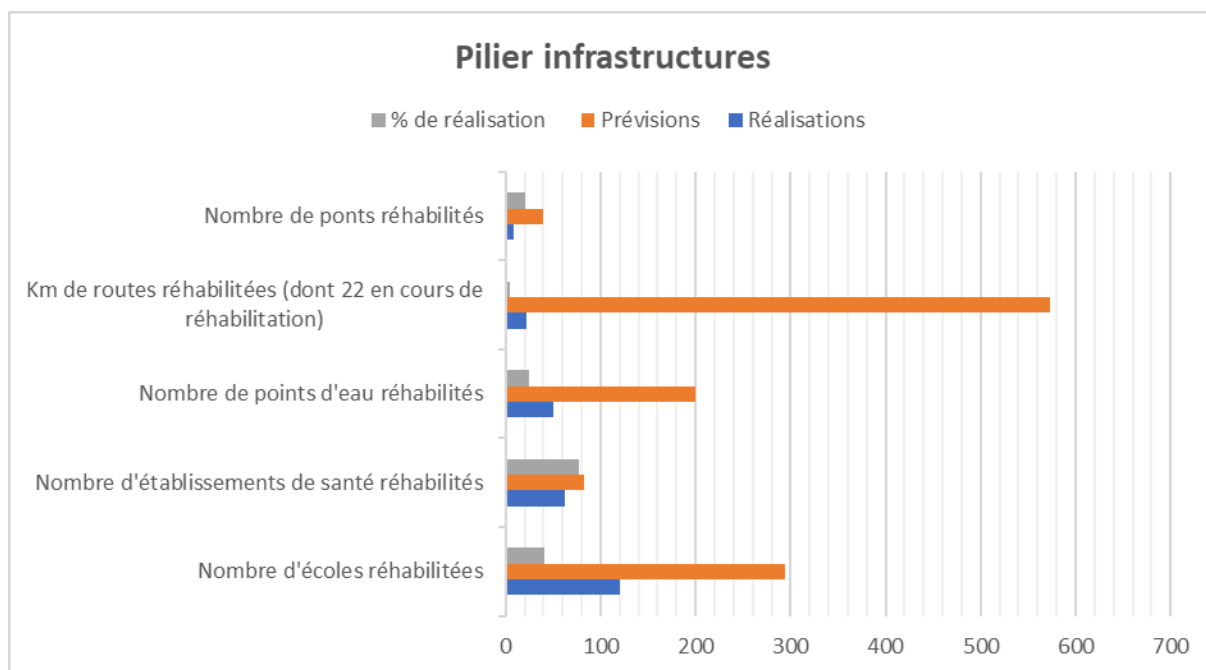


Figure 7 : Barres groupées relatives au pilier infrastructures

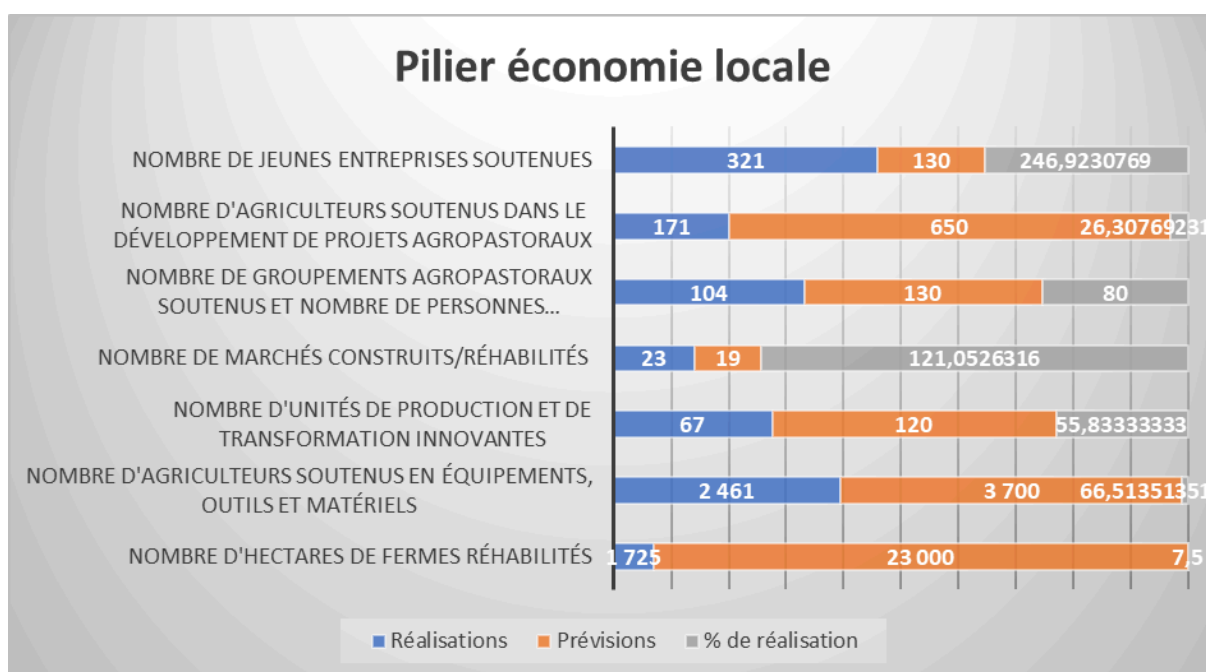


Figure 8 : Barres empilées relatives au pilier économie locale

II-2- Perception des acteurs sur le lien entre pratiques de mobilisation et efficacité du PPRD-NO/SO

Selon l'Expert du Pnud et le Directeur administratif et financier du PPRD-NO/SO, " les pratiques organisationnelles de mobilisation du capital humain ont contribué à l'atteinte des résultats du Plan ". Monsieur Jerry Moki, expert du Pnud indique que :

- La mise en place d'équipes pluridisciplinaires et les formations ont permis de rester compétent à chaque étape, de maintenir les activités du PPRD-NO/SO ;
- La participation à la prise de décision, la responsabilisation, et les dispositifs d'innovation ont renforcé l'engagement du personnel, stimulé l'apprentissage organisationnel, et favorisé l'adaptation rapide aux défis de terrain ;
- La priorisation du recrutement local, et la coordination sécuritaire ont permis de limiter l'ampleur des retards qui persistent du fait de contraintes budgétaires, de sécurité ou de difficultés logistiques ;
- Les partenariats avec les agents locaux permettant de valoriser la connaissance du contexte, ont renforcé la confiance des bénéficiaires, facilité la coopération entre acteurs et favoriser l'acceptation des interventions et infrastructures livrées ;
- La présence des forces armées a permis d'instaurer un environnement de travail sûr, de rassurer le personnel et d'exécuter les activités ;
- Le recours à des profils polyvalents, à la diffusion élargie des avis de vacance, et à la coordination sécuritaire a permis d'assurer la mise en œuvre du Plan et de limiter la perte d'efficacité opérationnelle ;
- Les partenariats financiers ont permis de financer les projets qui ont été réalisés ;
- Les pratiques mobilisées ont influencé directement la rapidité de mise en œuvre, la qualité technique des livrables et le respect des engagements envers le gouvernement et les bailleurs ;
- La diffusion élargie des avis de vacance sur plusieurs canaux, la priorisation du recrutement local pour bénéficier de la connaissance du contexte, l'utilisation de contrats de courte durée pour des besoins urgents, la coordination avec les équipes de sécurité pour planifier les déploiements ont permis de faire face à de nombreux défis tels que la pénurie d'experts techniques locaux dans certains domaines (ingénierie, M&E), les contraintes budgétaires, les délais incompressibles de recrutement, les restrictions sécuritaires sur certains sites ;
- Aujourd'hui le PPRD-NO/SO n'a pas atteint tous ces objectifs mais sans les pratiques de mobilisation du capital qui ont été mises en place, les résultats obtenus aujourd'hui n'auraient pas été possibles.

Section 2 : discussion sur la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO

Les résultats obtenus permettent d'apporter des réponses à notre problématique, tout en confirmant les propositions de recherche que nous avons formulées. Ils révèlent en effet que le PPRD-NO/SO utilise différentes pratiques GRH dites mobilisatrices du capital humain qui améliorent l'efficacité de ce Plan.

I- L'utilisation effective de plusieurs pratiques de mobilisation du capital humain dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO

À la lumière des résultats obtenus, notre première proposition de recherche selon laquelle le PPRD-NO/SO déploie un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) mobilisatrices du capital humain est confirmée. Ces pratiques incluent, conformément à la littérature existante sur les déterminants de la mobilisation du capital humain (Aït Razouk & Bayad, 2011 ; Dubouloz, 2014 ; Aït Razouk, 2022 ; Arthur, 1994 ; Guerrero & Igalens, 2003 ; Wood & de Menezes, 1998, 2008 ; Laursen & Foss, 2003 ; Bonnafous-Boucher et al., 2010 ; Pichault & Picq, 2013), la formation et le développement des compétences, la communication et le partage d'informations, la participation du personnel à la prise de décision, la délégation claire des responsabilités, les mécanismes de suggestion et d'innovation, la transparence, l'égalité des chances, ainsi que la rémunération.

Cependant, notre étude apporte des éclairages nouveaux en contexte post-conflit qui complètent cette palette traditionnelle de pratiques. Elle met en exergue des pratiques spécifiques telles que la garantie de la sécurité psychologique et physique, la présence permanente des forces armées dans la zone, la mise en place de groupes de travail pluridisciplinaires, la formalisation de partenariats financiers et techniques, la réalisation d'évaluations systématiques des besoins, et un mode de recrutement par nomination via actes réglementaires. Ces dimensions, peu explorées dans la littérature classique, traduisent une adaptation pragmatique aux enjeux du contexte post-conflit des régions du NO/SO Cameroun. Elles soulignent la nécessité d'intégrer la dimension psychosociale et sécuritaire à la mobilisation du capital humain, alors que la plupart des recherches se focalisent encore principalement sur la formation et la participation (Bekale, 2023). Cette lacune souligne une limite majeure de la littérature contemporaine qui sous-estime l'apport du climat organisationnel spécifique, notamment en situation post-conflit, sur la motivation, la créativité et l'engagement des employés. Notre étude vient ainsi enrichir la compréhension de ces enjeux spécifiques.

Pour interpréter nos résultats, il est aussi indispensable de s'appuyer sur les théories mobilisées, qui offrent une compréhension approfondie des dynamiques de cette mobilisation dans la reconstruction des régions anglophones du Cameroun. A ce propos, la théorie de la contingence permet de comprendre l'adaptation contextuelle des pratiques GRH observées. Les régions du NO/SO, caractérisées par une insécurité constante, des contraintes budgétaires et une complexité institutionnelle, requiert des pratiques flexibles et ajustées. Telle est l'explication de l'introduction de mesures spécifiques utilisées dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO. Que ce soit la garantie de la sécurité psychologique, la présence militaire pour assurer un environnement de travail sûr, les partenariats financiers et techniques, ou la constitution de groupes pluridisciplinaires, toutes ces pratiques découlent d'une capacité organisationnelle à s'ajuster face aux contingences ou défis du terrain. Par conséquent, ces dispositifs ne sont pas de simples mesures additionnelles, mais des réponses stratégiques à l'environnement instable.

La théorie du développement complète cette analyse en soulignant que la mobilisation du capital humain participe à une transformation socio-économique, indispensable à la reconstruction durable des régions NO/SO Cameroun. Cet aspect de développement explique l'existence de toutes ces pratiques. Par exemple, la pléthore des partenaires financiers à travers cette théorie du développement s'explique par l'immense objectif de reconstruction des infrastructures détruites qui demande beaucoup de ressources financières. La transparence, la communication et le partage d'information qui entrent dans une dynamique de responsabilisation propre à l'exécution des programmes d'intérêt général. Les groupes pluridisciplinaires existant, du fait de la complexité des transformations socio-économiques qui nécessite une divergence de domaines et de compétences pour atteindre les objectifs de développement.

Enfin, la théorie de la résilience communautaire offre un éclairage précieux sur la dimension sociale et psychosociale de la mobilisation. En insistant sur la capacité collective des communautés à s'adapter, se reconstruire et innover à partir de leurs ressources internes, cette théorie explique pourquoi les partenariats locaux et la coordination avec les acteurs communautaires sont utilisés comme pratiques de mobilisation du capital humain PPRD-NO/SO. Ces pratiques favorisent non seulement la continuité des opérations dans ce contexte d'instabilité, mais renforcent aussi la cohésion sociale et l'acceptation des actions menées. La mise en place de mécanismes d'évaluation des besoins, associés à des dispositifs d'innovation participative, illustre comment la mobilisation du capital humain s'inscrit dans une logique de résilience adaptative, permettant à la fois de faire face aux chocs et d'anticiper les évolutions futures.

Ainsi, au-delà des pratiques traditionnelles de GRH, le PPRD-NO/SO déploie des dispositifs spécifiques intégrant la sécurité psychologique et physique, l'ancrage local par la priorisation du recrutement local, la coordination sécuritaire, et la pluralité des partenariats techniques et financiers. Ces derniers soulignent la complexité organisationnelle dans laquelle ces pratiques s'insèrent et confirment l'importance d'une approche multidimensionnelle, adaptative et évolutive. L'articulation entre ces différentes dimensions théoriques permet de saisir la richesse des pratiques mobilisées et démontre pourquoi elles influencent durablement l'efficacité de la politique publique dans un contexte aussi fragile et complexe.

II- La mobilisation du capital humain comme facteur déterminant d'efficacité du PPRD-NO/SO

L'évaluation de la contribution des pratiques de mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO confirme que ces pratiques constituent un levier essentiel et déterminant pour la réussite du Plan. Les résultats démontrent que grâce à ces pratiques, le personnel a su conserver ses compétences tout au long des différentes phases, maintenir la continuité des activités, renforcer l'engagement des équipes, stimuler l'apprentissage organisationnel et faciliter une adaptation rapide face aux nombreux défis rencontrés sur le terrain. Elles ont également permis de contenir l'impact des retards liés aux contraintes budgétaires, aux difficultés sécuritaires et logistiques, tout en valorisant la connaissance locale et renforçant la

confiance des bénéficiaires. Ces pratiques ont favorisé la coopération entre les acteurs et facilité l'acceptation des interventions et des infrastructures mises en œuvre. Elles ont assuré un environnement de travail sécurisé, rassurant le personnel et garantissant l'exécution des activités. Par ailleurs, elles ont contribué à la mobilisation des financements et à la qualité technique des livrables, ainsi qu'au respect des engagements pris auprès du gouvernement et des bailleurs.

Face aux défis majeurs cités par monsieur Jerry Moki notamment “ la pénurie d'experts locaux dans certains domaines (ingénierie, M&E), les limitations budgétaires, les délais de recrutement et les restrictions sécuritaires sur certains sites ”, ces pratiques ont été déterminantes pour atteindre les résultats actuels présentés dans la mise en œuvre du Plan. Par exemple, l'élaboration des catalogues d'acteurs locaux a pleinement atteint ses objectifs, l'organisation d'événements socioculturels a dépassé les prévisions avec un taux de réalisation de 133%, la réhabilitation des écoles et établissements de santé a respectivement atteint 41% et 77% des objectifs, le soutien aux agriculteurs a atteint 66,51%, la construction et la réhabilitation des marchés ont atteint 121%, tandis que l'appui aux jeunes entreprises a largement dépassé les attentes avec 246% de réalisation. L'Expert chargé du suivi-évaluation du Pnud a d'ailleurs déclaré que “ sans ces pratiques de mobilisation du capital humain, nous n'aurions pas obtenu ces résultats ”. Cette mobilisation ne se réduit pas à une simple accumulation de pratiques, mais relève d'un ensemble de pratiques stratégiques qui, mises en œuvre de manière cohérente, ont permis de surmonter les contraintes sécuritaires, économiques et organisationnelles propres au contexte de reconstruction post-conflit au NO/SO Cameroun.

D'un point de vue théorique, la théorie du capital humain éclaire particulièrement le rôle fondamental de la formation et du développement des compétences observés dans le PPRD-NO/SO. En effet, cette théorie considère que les connaissances et aptitudes des individus sont des ressources productives essentielles qui, une fois valorisées, augmentent la capacité d'action et la performance organisationnelle. Ainsi, les formations spécialisées et transversales mises en œuvre par le Pnud pour son personnel et ses partenaires dans le cadre du PPRD-NO/SO ont renforcé non seulement les compétences techniques mais aussi l'adaptabilité du personnel, facilitant la réalisation des objectifs du Plan. Cela se traduit concrètement par la capacité des équipes à maintenir leur expertise tout au long du cycle de reconstruction, garantissant la qualité et la pertinence des interventions dans un environnement si fragile et complexe. Par conséquent l'investissement en formation des agents de mise en œuvre du PPRD-NO/SO est un moteur de performance organisationnelle mais surtout d'efficacité dudit Plan, comme le souligne cette théorie.

La théorie de la contingence permet de comprendre les ajustements effectués dans la mise en œuvre du PPRD-NO/SO. Contrairement à une approche uniforme, cette théorie postule que la performance dépend de l'adéquation entre les structures internes et le contexte externe. Face aux défis sécuritaires, sociaux et économiques exacerbés dans les régions du NO/SO, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dites mobilisatrices ont été

adaptées pour répondre aux spécificités locales. Il s'agit du recrutement local prioritaire valorisant la connaissance du terrain, la mise en place de groupes pluridisciplinaires, la coordination étroite avec les forces armées pour sécuriser les opérations, les modalités flexibles de contrats à durée déterminée. Ces mesures illustrent parfaitement l'esprit de la contingence, où la rigidité structurelle est tempérée par une capacité d'ajustement et d'innovation imposée par le contexte. En reliant ainsi la théorie à la pratique, on saisit pourquoi ces techniques organisationnelles mobilisatrices ne sont pas de simples procédures administratives, mais des réponses stratégiques essentielles à l'efficacité du PPRD-NO/SO.

Par ailleurs, la portée plus large de cette mobilisation perçue à travers la théorie du développement, dépasse la vision économique pour embrasser une perspective humaine et sociale. La mobilisation du capital humain local s'inscrit selon cette théorie dans un processus d'émancipation et de transformation durable des régions du NO/SO Cameroun. En valorisant les talents locaux, en favorisant l'appropriation locale des projets, et en créant des conditions pour un développement endogène, le PPRD-NO/SO ne se contente pas seulement de reconstruire les infrastructures détruites, mais pose les bases d'un développement inclusif. Cette compréhension nous fait percevoir que les pratiques GRH mobilisatrices contribuent non seulement à l'efficacité opérationnelle mais aussi à la légitimité, la cohésion sociale et la durabilité des résultats, ancrant la reconstruction dans une dynamique de progrès humain.

Enfin, la théorie de la résilience communautaire complète cette analyse en soulignant le rôle des dynamiques sociales dans la consolidation de la paix et la reconstruction post-conflit. La mobilisation du capital humain dans le cadre du PPRD-NO/SO perçue par cette approche intègre également l'implication active des communautés locales, le renforcement des réseaux sociaux, la gestion collective des défis et la capacité de relèvement des populations de ces régions anglophones. Les partenariats avec les acteurs locaux, le soutien psychologique apporté au personnel, et les mécanismes d'innovation participative relevés dans le Plan illustrent cette dimension de résilience communautaire. Cela explique comment, au-delà des aspects techniques, la mobilisation agit comme un amortisseur face aux tensions et favorise un ancrage institutionnel et social stable, condition d'efficacité durable du PPRD-NO/SO.

L'efficacité de ce Plan à travers la mobilisation du capital humain s'appuie à la fois sur la formation et le renforcement des compétences (capital humain), l'adaptation au contexte (contingence), l'intégration dans une démarche inclusive de développement (développement) et la promotion d'une capacité collective à faire face à ce conflit (résilience communautaire). Ces quatre théories conjuguées offrent une grille d'interprétation riche qui rend compte des multiples facettes de la mobilisation et de sa contribution à l'efficacité du PPRD-NO/SO. Ainsi, loin d'être un simple assemblage d'outils, la mobilisation ici apparaît comme un processus complexe, stratégique et profondément contextuel, essentiel non seulement à la réalisation technique des objectifs, mais aussi au succès politique, social et symbolique du PPRD-NO/SO. Ce positionnement éclaire pourquoi, malgré les retards et

contraintes persistantes, les résultats obtenus témoignent d'une efficacité relative, portée par la qualité humaine et organisationnelle au cœur de ce Plan.

Cette deuxième partie a permis d'identifier les pratiques de mobilisation du capital humain déployées dans le cadre du PPRD-NO/SO, ainsi que d'évaluer leur contribution à l'efficacité de ce Plan. Les résultats obtenus confirment que le PPRD-NO/SO utilise un ensemble cohérent et complémentaire de pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices, incluant la formation, la communication, la participation, la sécurité psychologique, la délégation des responsabilités, les groupes de travail pluridisciplinaires, les partenariats et les processus de recrutement structurés et standardisés. Certaines de ces pratiques sont spécifiques au contexte post-conflit, soulignant l'importance d'une adaptation aux enjeux sécuritaires et sociaux des régions du NO/SO. Cette étude a montré que ces pratiques ont permis de conserver les compétences, d'assurer la continuité des activités, de renforcer l'engagement et l'adaptabilité des équipes face aux défis du terrain, tout en favorisant l'appropriation locale des projets. Elles ont également contribué à atténuer les effets négatifs des contraintes budgétaires, logistiques et sécuritaires, et à renforcer la confiance des populations bénéficiaires. Ainsi, la mobilisation du capital humain est un facteur déterminant de la performance et de la résilience du PPRD-NO/SO. Enfin, ces résultats s'inscrivent dans une articulation théorique entre la théorie du capital humain, du développement, de la contingence et de la résilience communautaire, enrichissant la compréhension de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit. Ils soulignent la nécessité d'intégrer les dimensions psychosociales et sécuritaires dans les stratégies de mobilisation des ressources humaines, et d'adopter une approche contextualisée et évolutive.

Recommandations

Plusieurs recommandations découlent de notre analyse pour améliorer la mobilisation du capital humain, déterminant de l'efficacité du PPRD-NO/SO. Il s'agit :

Pour L'Etat et toutes les autres institutions publiques impliquées dans le PPRD-NO/SO

- Créer un vivier de talents locaux prêts à l'emploi : mettre en place un fichier de personnes déjà formées pour pouvoir recruter dans de bref délai quand le besoin se présente.
- Rendre la politique de recrutement plus inclusive en fixant des quotas pour les femmes et les jeunes, et en prévoyant des mesures concrètes contre les violences basées sur le genre sur les sites de travail.
- Formaliser à travers des contrats, décisions, attestations, jusqu'à la plus petite échelle, l'expérience acquise au PPRD-NO/SO afin que ce soit reconnu et ouvre des emplois stables par la suite.
- Encourager la diaspora à contribuer : inviter des experts camerounais vivant à l'étranger pour des missions courtes ou des mentorats à distance afin de renforcer les compétences locales.
- Mettre en place des systèmes de financement participatif de crowdfunding pour la collecte des fonds servant à financer les projets du PPRD-NO/SO.

Pour les équipes opérationnelles du PPRD-NO/SO

- Mettre en place une cellule " renfort rapide ", une petite équipe pouvant être mobilisée en urgence pour aider les autres équipes lors des pics d'activité (par exemple au lancement de grands chantiers).
- Prévoir des logements sûrs, des moyens de transport sécurisés, des congés de récupération, un soutien psychologique après les incidents.
- Recrutement prioritaire de talents locaux.
- Ciblage de profils polyvalents.
- Incitations financières et non financières pour encourager les affectations en zones difficiles.
- Créer un fichier partagé ou même prévoir un espace numérique où les équipes documentent ce qui marche et ce qui échoue, pour apprendre plus vite.
- Mettre en place, avec les chefferies, organisation de la société civile, les forces armées, un système d'alerte rapide en cas de risques sécuritaires.

Plan d'action pour la création d'un vivier de talents locaux prêts à l'emploi

Objectif : constituer un vivier structuré, dynamique et accessible de talents locaux pour répondre aux besoins de capital humain local du PPRD-NO/SO.

1. Diagnostic et cartographie des talents locaux

Identifier les profils de compétences clés nécessaires à la mise en œuvre du PPRD-NO/SO, et faire un inventaire précis de ceux disponibles.

2. Sensibilisation des communautés locales pour les enregistrements de talents locaux

Lancer des campagnes de communication et de sensibilisation pour informer les communautés locales sur l'importance du vivier de talents et celui de se faire enregistrer.

Organiser des forums métiers, journées portes ouvertes pour inciter les talents à s'inscrire.

Collaborer avec les chefferies traditionnelles, associations de la société civile et leaders communautaires pour renforcer la confiance et la légitimité locale du processus.

Mettre en place un système d'incitations pour attirer les talents dans le vivier.

3. Mise en place d'une base de données dynamique du vivier de talents

Concevoir et déployer une plateforme numérique sécurisée et facile d'accès pour enregistrer les talents locaux.

Intégrer des fonctionnalités d'actualisation régulière des profils, suivi des formations, expériences et certifications obtenues.

Prévoir un système de filtrage et de recherche adaptés aux besoins opérationnels de recrutement ponctuel ou permanent.

4. Renforcement des compétences et formation continue

Organiser des ateliers, séminaires et sessions de formation et de renforcement de capacité

Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation des compétences acquises pour garantir la qualité et la pertinence des formations.

5. Intégration et gestion proactive des talents dans les projets

Instaurer des procédures claires et transparentes pour la sélection et l'embauche rapide des talents issus du vivier selon les besoins spécifiques du PPRD-NO/SO.

Établir un système de rotation des affectations pour permettre aux talents d'acquérir une diversité d'expériences.

Mettre en place un suivi personnalisé des parcours professionnels dans le vivier, avec un soutien à l'évolution de carrière.

6. Suivi-évaluation et amélioration continue

Mettre en place un cadre de suivi régulier des indicateurs clés du vivier de talents (nombre de profils enregistrés, taux d'emploi, satisfaction des employeurs et employés, évolution des compétences).

Réaliser des bilans annuels pour analyser les forces, faiblesses et axes d'amélioration.

Organiser des ateliers de partage des expériences avec les acteurs impliqués pour ajuster les stratégies.

Assurer la veille technologique et méthodologique pour intégrer des meilleures pratiques adaptées au contexte post-conflit.

Conclusion générale

L'objectif du présent travail est d'évaluer la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO. Cet objectif principal s'est décliné en deux objectifs spécifiques : celui d'identifier les pratiques de mobilisation du capital humain utilisées dans la mise en œuvre du PPRD-NO/SO. Et celui d'évaluer la contribution de ces pratiques de mobilisation à l'efficacité du PPRD-NO/SO.

La méthode qualitative exprimée à travers les entretiens menés auprès du Pnud et de l'Unité de Coordination ainsi que la revue documentaire des rapports du Pnud (2021, 2022, 2023, 2024) et du Minepat (2024, 2025) ont permis d'avoir des résultats et de faire notre analyse. Cette dernière confirme les propositions de recherche faites en introduction qui ont émis l'idée selon laquelle le PPRD-NO/SO utilise différentes pratiques GRH dites mobilisatrices du capital humain qui améliorent la performance de ce Plan et contribue à son efficacité. A cet effet, nous avons identifié des pratiques tels que la formation et le développement de compétences ; la communication et le partage d'informations ; la participation du personnel à la prise de décision ; la sécurité psychologique et de l'environnement de travail ; la délégation claire des responsabilités ; les groupes de travail pluridisciplinaires ; des mécanismes de suggestion et d'innovation ; des partenariats techniques et financiers, des évaluations de besoins ; des processus de recrutements structurés et standardisés ; des nominations ; la transparence et l'égalité de change ; la rémunération basée sur des standards internationaux. Certaines de ces pratiques rejoignent la littérature existante sur la question de la mobilisation du capital humain en contexte stable et d'autres sont propres au contexte post-conflit tels que la sécurité psychologique et environnementale, les partenariats techniques et financiers, les nominations par actes réglementaires. Ce qui implique des ajustements dû à la fragilité des régions du NO/SO.

La multitude de ces pratiques de mobilisation du capital humain dans la mise en œuvre du PPRD-NO/SO contribue de manière relative mais significative à l'efficacité de ce Plan. Ces pratiques constituent un facteur déterminant à l'atteinte des objectifs du Plan. Les résultats de notre étude indiquent que ces pratiques ont permis de rester compétent à chaque étape ; de maintenir les activités du PPRD-NO/SO ; de renforcer l'engagement du personnel, stimuler l'apprentissage organisationnel, et favoriser l'adaptation rapide aux défis du terrain ; de limiter l'ampleur des retards qui persistent du fait des contraintes budgétaires, sécuritaires ou de difficultés logistiques ; de valoriser la connaissance du contexte ; renforcer la confiance des bénéficiaires ; faciliter la coopération entre acteurs et favoriser l'acceptation des interventions et infrastructures livrées ; d'instaurer un environnement de travail sûr, de rassurer le personnel et d'exécuter les activités ; d'assurer la mise en œuvre du Plan et de limiter la perte d'efficacité opérationnelle ; de financer les projets qui ont été réalisés ; d'influencer la qualité technique des livrables et le respect des engagements envers le

gouvernement et les bailleurs ; de faire face à de nombreux défis tels que la pénurie d'experts techniques locaux dans certains domaines, les contraintes budgétaires, les délais incompressibles de recrutement, les restrictions sécuritaires sur certains sites ; simplement d'obtenir les résultats que présentent aujourd'hui la mise en œuvre du Plan.

Ces différentes pratiques et leur contribution positive à l'efficacité du PPRD-NO/SO s'expliquent à travers les théories du capital humain, de la contingence, du développement et de la résilience communautaire. Le recrutement d'agents formés, le renforcement de capacités, la mise en place de nouvelles pratiques non contenues dans la littérature, propre au contexte post-conflit et aux défis présents dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun, l'intégration des communautés locales, confirment la mobilisation de ces théories.

A travers ces résultats, une contribution significative est apportée à l'analyse de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction post-conflit, en mettant au premier plan la mobilisation du capital humain, un aspect encore peu étudié par la littérature. Alors que plusieurs auteurs traitent des dimensions financières, institutionnelles ou matérielles comme déterminants de l'efficacité des politiques publiques de reconstruction (Collier, 2007 ; Addison, 2003), ce travail montre que cette efficacité dépend fortement de l'ensemble des pratiques de mobilisation du capital humain qui permettent d'augmenter les compétences, la motivation et l'engagement des acteurs impliqués.

L'originalité de ce travail se reflète également par la mobilisation de plusieurs approches théoriques souvent prises individuellement. Ces approches de la mobilisation du capital humain et de l'efficacité du PPRD-NO/SO à travers les théories du capital humain (Becker, 1964), de la contingence (Donaldson, 2001), du développement (Sen, 1999) et de la résilience communautaire (Folke, 2006) permettent de confirmer le lien entre formation, adaptation, inclusion, participation et performance. Elles permettent de montrer que la flexibilité organisationnelle, la résilience des équipes et communautés, la valorisation du capital humain local sont aussi des conditions essentielles de réussite des politiques publiques de reconstruction post-conflit. D'une autre part, sur le plan empirique, les résultats révèlent des pratiques innovantes encore peu explorées dans la littérature existante, telles que la mise en place de dispositifs de soutien psychologique, l'engagement communautaire local dans la mobilisation des équipes, la forte présence des forces armées.

En outre, du point de vue de la littérature, les études existantes sont centrées sur les institutions régionales (UA, 2006 ; Nepad, 2005) les interventions internationales (Bekale, 2023), ou même sur la mobilisation du capital humain en contexte stable. Cependant, notre recherche vient contribuer à combler le vide scientifique sur la mobilisation du capital humain en contexte post-conflit, sa contribution à l'efficacité des politiques publiques de reconstruction dans ce contexte. Elle met en lumière des dynamiques locales et spécifiques

aux régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun. Elle offre une base d'analyse transférable à d'autres contextes similaires sur le continent.

Bien que cette recherche ait permis d'évaluer la contribution de la mobilisation du capital humain à l'efficacité du PPRD-NO/SO, elle comporte un certain nombre de limites qui ouvrent des perspectives d'amélioration. D'abord, l'étude repose essentiellement sur une approche qualitative, fondée sur des entretiens et l'analyse documentaire. Une adaptation due à l'exploration d'un sujet si sensible, de l'insécurité encore présente dans certaines zones de reconstruction des régions du NO/SO. Si cette méthodologie a permis de recueillir des données riches et contextualisées, elle limite par contre la possibilité de mesurer avec précision l'ampleur de l'effet des pratiques de mobilisation sur l'efficacité du PPRD-NO/SO. L'absence de données quantitatives empêche de mesurer précisément l'effet des pratiques de mobilisation sur les performances du Plan. Un prolongement d'analyse consisterait à compléter cette démarche par une approche quantitative, de recourir à des approches mixtes (qualitative et quantitative) en développant des indicateurs d'efficacité (délais, coûts, qualité, satisfaction des bénéficiaires) et en mesurant leur évolution en fonction des pratiques de mobilisation du capital humain.

Ensuite, l'échantillon retenu concernait principalement les acteurs institutionnels et opérationnels du PPRD-NO/SO à savoir le Pnud et l'Unité de Coordination. Ainsi, la taille restreinte de l'échantillon, et la difficulté d'accéder directement aux bénéficiaires en raison du contexte sécuritaire, réduisent la portée générale de nos résultats. Une amélioration possible serait d'élargir l'enquête aux bénéficiaires directs et aux communautés locales, afin de saisir leur perception de la mobilisation du capital humain et de son impact sur l'efficacité du PPRD-NO/SO. Cette démarche permettrait de renforcer l'analyse en intégrant la dimension d'appropriation communautaire, essentielle dans les contextes de reconstruction post-conflit.

En outre, l'étude s'est concentrée sur le cas spécifique des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun. Un prolongement utile consisterait à réaliser des comparaisons avec d'autres politiques de reconstruction post-conflit, menées soit dans d'autres régions du pays comme à l'Extrême-Nord du Cameroun, soit dans des contextes post-conflit comparables en Afrique. Une telle démarche comparative permettrait de mieux identifier les facteurs contextuels et les pratiques transférables, enrichissant ainsi la portée des conclusions.

Enfin, un axe de recherche futur pourrait porter sur la dimension institutionnelle et politique de la mobilisation du capital humain. Il serait particulièrement intéressant d'examiner comment les dispositifs de mobilisation du capital humain interagissent avec les dynamiques de gouvernance, de légitimation et de coordination interinstitutionnelle dans un cadre post-conflit. Cela permettrait de compléter l'analyse actuelle en situant la mobilisation du capital humain non seulement comme un levier opérationnel, mais aussi comme un outil stratégique de consolidation de la paix et du développement.

Nous terminerons cette analyse au vu de nos résultats, des théories mobilisées et des courants de pensées sur le sujet en disant que, la reconstruction ne pourra être durable que si elle s'appuie sur la richesse la plus inépuisable d'un pays qui est son capital humain. Et comme l'affirmait Becker (1964), " le capital humain constitue l'investissement le plus décisif pour la croissance et la prospérité ". Appliqué au contexte du post-conflit du NO/SO, cela signifie que la capacité à valoriser les compétences, l'engagement et la résilience des populations locales déterminera la réussite de la reconstruction que propose le PPRD-NO/SO.

Références bibliographiques

- Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience : are they related?. *Progress in human geography*, 24(3), 347-364.
- Aït Razouk, A. (2022). Chapitre 4. L'innovation en PME : une question de mobilisation des ressources humaines. Dans Coordonné par L. Adla, V. Gallego-Roquelaure et M. Vilette *Management des ressources humaines en PME : Approches stratégique et sociale* (p. 77-87). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.adla.2022.01.0077>.
- Aït Razouk, A. et Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 3-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0003>.
- Archier, G., Elissalt, O., Setton, A., & Sérieyx, H. (1989). *Mobiliser pour réussir : 3e type, mode d'emploi*. Éditions du Seuil.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Assouvi, C.-D. (2022). *La coopération ONU-UA pour une paix durable et holistique en Afrique*. L'Harmattan. <https://shs.cairn.info/La-cooperation-ONU-UA-pour-une-paix-durable-et-holistique-en-Afrique--9782140293252?lang=fr>.
- Autissier, D., Guillard, A. et Moutot, J.-M. (2010). La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté. *Management & Avenir*, 31(1), 95-117. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0095>.
- Bagayoko, N. et Riche, É. (2025). III / Les conflits armés en Afrique et le développement, état des réflexions et enjeux. *L'économie africaine 2025* (p. 41-56). La Découverte. <https://shs.cairn.info/l-economie-africaine-2025--9782348086618-page-41?lang=fr>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Banque mondiale. (2021). La crise sociopolitique dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun : Évaluation de l'impact économique et social. 1-96.
- Barraud-Didier, V. (1999). *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : Le cas des pratiques de mobilisation*

(Doctoral dissertation, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse I)

- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, (47), 2-13.
- Becker, G. (1975). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Second Edition. (p. -22 - 0).
- Becker, G. S. (1964). Human capital. *New York : National Bureau of Economic Research*.
- Bekale, L. N., & Allogho-Nkoghe, F. (2022). Collectivités territoriales décentralisées et théorie de l'union africaine du processus de reconstruction post conflit : Une perspective pour la gouvernance locale. *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé*, 24(1-2), 69-81.
- Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community resilience : Toward an integrated approach. *Society & natural resources*, 26(1), 5-20.
- Boutin, G. (2018). *La conduite de l'entretien individuel*. In L'entretien de recherche qualitatif, 2e édition : Théorie et pratique (2nd ed., pp. 107–130). Presses de l'Université du Québec.
- Boutin, G. (2018). *La collecte, l'organisation et l'analyse des données*. In L'entretien de recherche qualitatif, 2e édition : Théorie et pratique (2nd ed., pp. 131–144). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n35c2m.12>
- Boutros-Ghali, B. (1992). An agenda for peace : Preventive diplomacy, peacemaking and peace-keeping. *International relations*, 11(3), 201-218.
- Brinkerhoff, D. W. (2005). Rebuilding governance in failed states and post-conflict societies : core concepts and cross-cutting themes. *Public Administration and Development : The International Journal of Management Research and Practice*, 25(1), 3-14.
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1056-1077. <https://doi.org/10.1080/09585190902850273>
- Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain?. *Revue française de gestion*, 207(8), 139-152.
- Casella Colombeau, S. (2014). Types de politiques publiques. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot et P. Ravinet *Dictionnaire des politiques publiques : 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos* (4^e éd., p. 657-665). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2014.01.0657>.

- Cijika Kayombo, C. (2020). *Socio-économie de l'éducation*. L'Harmattan. <https://shs.cairn.info/socio-economie-de-l-education--9782343210834?lang=fr>.
- Chabouni, S. (2022). Le rôle des femmes dans la reconstruction post-génocide au Rwanda. 725-713, *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*, (1)5.
- Comité National de Désarmement, de Démobilisation et de Réintégration. (2021). *Stratégie genre du comité national de désarmement, de démobilisation et de réintégration du Cameroun (2021-2025)*.
- Constitutional options projet. (2022). Cameroun : crise anglophone, document de réflexion sur les politiques de paix, les voies vers un processus de paix. 1-46.
- Consortium pour la Recherche Économique en Afrique (CREA). (2023). Développement du capital humain en Afrique. *XXVème Conférence de haut niveau du CREA sur les politiques*. Rapport de la conférence. Nairobi, Kenya.
- David, C.-P. et Schmitt, O. (2020). Chapitre 3. La reconstruction post-conflit. *La guerre et la paix : Approches et enjeux de la sécurité et de la stratégie* (p. 401-413). Presses de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/la-guerre-et-la-paix--9782724625158-page-401?lang=fr>.
- Decroës, M. (2023). L'approche élitare et non élitare des politiques de reconstruction post-conflit : Étude comparée des cas du Somaliland et de la Sierra Leone.
- De La Justice, H., & Mulyumba Wa Mamba, B. (2003). Le capital humain : Gage ou entrave pour la reconstruction du Congo après guerre ; Colloque sur la société civile et la Reconstruction de la RDC après guerre, 1-17.
- Demeuse, M. (2002). Chapitre 12. Mesurer le capital humain : qu'y a-t-il dans la « boîte noire » ? Dans D. De la Croix, F. Docquier, C. Mainguet, S. Perelman et É. Wasmer *Capital humain et dualisme sur le marché du travail* (p. 239-258). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.croix.2002.01.0239>.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue française de gestion*, 238(1), 59-85.
- Duke, C. (2023). La reconstitution des forces terrestres ukrainiennes et leur contribution à la reconstruction de l'Ukraine. *Revue Défense Nationale*, Hors-série (HS13), 342-358. <https://doi.org/10.3917/rdna.hs13.0342>.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657925/>
- Esseba, C. et Bidias, R. (dir.) (2020). *Comprendre les relations internationales contemporaines : Mélanges offerts au Professeur Jean Koufan Menkéné*. L'Harmattan.

<https://shs.cairn.info/Comprendre-les-relations-internationales-contemporaines--9782343201139?lang=fr>.

- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Galindo-Silva, H., & Tchuenté, G. (2023). Armed Conflict and Early Human Capital Accumulation : Evidence from Cameroon's Anglophone Conflict. *arXiv preprint arXiv:2306.13070*.
- Gallois, N. (2019). Gary Becker (1930-2014). La théorie du capital humain. *Sciences Humaines, Les Essentiels* (HS5), 134-134. <https://doi.org/10.3917/sh.hs5.0134>.
- Galtung, J. (1996). Peace by peaceful means : Peace and conflict, development and civilization.
- Goujon Belghit, A. et Trébucq, S. (2016). Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, compétence et créativité. Le modèle des 3C de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202(2), 145-165. <https://doi.org/10.3917/vse.202.0145>.
- Groupe Jean-Pierre Vernant, (2020). Chapitre 3. L'Université néolibérale et la théorie du capital humain. Dans Coordonné par M. Boudet *SOS École Université : Pour un système éducatif démocratique* (p. 59-68). Éditions du Croquant. <https://doi.org/10.3917/asava.boude.2020.01.0059>.
- Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM). (2021, juin). Le bulletin du Patronat, n°82. Douala, Cameroun.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2001). L'étude de la mobilisation des salariés. *GESTION 2000*, (4), 71-82.
- Guéry, L. (2009). Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : Quels liens?. *Actes du Congrès 2009 de l'AGRH, Toulouse*.
- Guillard, A. et Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 31(1), 160-181. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0160>.
- Haraké, M. F. (2023). Post-Conflict Public Sector Reconstruction : A Literature Review. *Proche-Orient Études en management*, 35(1), 95-114. Consulté à l'adresse <https://journals.usj.edu.lb/poem/article/view/897>.

- Hildwein, F. (2017). Mobilisation au travail par les compétences : l'apport de l'étude des groupes activistes. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 26, vol. 6(2), 49-72. <https://doi.org/10.3917/rimhe.026.0049>.
- Institut National de la Statistique du Cameroun (INS). (2022). Annuaire statistique de la région du Nord-Ouest
- Kimou, A., Ballo, Z. et Barry, I. (2022). Employabilité des jeunes et consolidation de la paix au sortir d'un conflit en Côte d'Ivoire : preuves d'un essai contrôlé aléatoire. Document de travail FW - 010. *Consortium pour la recherche économique en Afrique*, Nairobi, 1-37.
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Savard, J. F. (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques : France, Suisse, Canada*. PUQ.
- Koffi, J. M., & Dubois, J.-L. (2022). Formes de résilience et stratégies de politique publique. Horizon IRD. https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/2022-12/010074273.pdf
- Kreimer, A., Eriksson, J., Muscat, R., Arnold, M., & Scott, C. (1998). *The World Bank's Experience with Post-Conflict Reconstruction*. Report No. 17769. Operations Evaluation Department, World Bank.
- Kuindja, R. N., & Bitá, C. A. (2020). Qualité des institutions et Financement des Économies en Afrique Sub-Saharienne : Rôle du Capital Humain. *Alternatives Managériales Économiques*, 2(4), 151-172.
- Kwiecień, A. (2022). The role of human capital in recovering from crisis. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (158), 355-368.
- Laursen K. et Foss N.J. (2003). New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics*, n° 27, p. 243-263. <https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243>
- Lewis, W. A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. *The Manchester School*.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Logossah, K. D. (1994). Capital humain et croissance économique : une revue de la littérature. *Économie & prévision*, 116(5), 17-34. https://www.persee.fr/doc/ecop_0249-4744_1994_num_116_5_5696
- Louart, P., & Beaucourt, C. (1993). Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (5/6), 55-72.

- Mace, G., & Petry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* [Guide to developing a research project]. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Mahdia, A. (2024). The Importance of Reskilling and Upskilling for Employees. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(4), 521-533.
- Mignenan, V. (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. *Ad machina*, (4), 110–134. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1247>
- Milabyo Kyamusugulwa, P. (2023). *Gouvernance locale et reconstruction communautaire : L'est de la R.D. Congo*. L'Harmattan. <https://shs.cairn.info/Gouvernance-locale-et-reconstruction-communautaire--9782140305856?lang=fr>.
- Ministère de l'Economie, de la planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT). (2025, june). Implementation report of the PPRD-NW/SW.
- Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT). (2024, mars). *Mesures d'adaptation de l'économie camerounaise face aux chocs et aux mutations*. Direction Générale de l'Économie et de la Programmation des Investissements Publics. Yaoundé, Cameroun.
- Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. (2022). New Magazine, Cameroun Emergent, (4), 1-64.
- Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire. (2020). *Stratégie Nationale de Développement 2020-2030*.
- New Partnership for Africa's Development. (2005). *Cadre politique de reconstruction post-conflit en Afrique*. Secrétariat du NEPAD. Programme pour la gouvernance, la paix et la sécurité.
- Abdoulaye NGOM, & Doudou DIEYE GUEYE. (2020). Logiques de mobilisation des ressources dans la migration pour études. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4302025>.
- Nkenge, I. L. (2024). *L'apport de la diaspora à l'égard de la lutte contre la violence faite aux femmes dans un contexte post-conflit en Afrique* (Doctoral dissertation, Université du Québec en Outaouais).
- Noûs, C. et ESR, R. (2021). Théorie du capital humain. *Lingua Novæ Universitatis : Fragments d'un discours universitaire* (p. 152-154). Éditions du Croquant. <https://shs.cairn.info/lingua-novae-universitatis--9782365123334-page-152?lang=fr>.

- Organisation pour la Coopération et le Développement Économique. (2008). Relever le défi posé par le renforcement des capacités : évoluer vers de bonnes pratiques. *Revue de l'OCDE sur le développement*, vol. 8, n° 3
- Organisation internationale du Travail. (2012). *Relèvement économique local en situation post-conflit : Directives*. Programme de réponse aux crises et pour la reconstruction (OIT/CRISE). Genève : Bureau international du Travail. Première édition.
- Organisation internationale du travail. (2002). *Travaux de reconstruction à haute intensité d'emploi dans les pays qui sortent de conflits armés*. Genève : Bureau international du travail. Première édition.
- Ostrom, E. (2005). Self-governance and forest resources. *Terracotta reader : A market approach to the environment*, 12.
- Ouedraogo, I. (2020). *Gouvernance et formation du capital humain en Afrique subsaharienne* (Doctoral dissertation, Université Panafricaine Yaoundé (Cameroun)).
- Policy Center for the New South (2023). Rapport APSACO – Reconstruction post-conflit en Afrique. *Approches innovantes pour des stratégies inclusives de consolidation de la paix et implication de la diaspora*.
- Poulain, É. (2001). Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel. *Revue économique*, 52(1), 91-116. <https://doi.org/10.3917/reco.521.0091>.
- Premier Ministre de la République du Cameroun. (2024). Arrêté n°075/CAB/PM du 30 juillet 2024 portant réorganisation du cadre organique de la mise en œuvre du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des régions du Nord-ouest et Sud-Ouest Cameroun
- Premier Ministre de la République du Cameroun. (2020). Arrêté N°031/CAB/PM du 03 AVR 2020 fixant le cadre organique de la mise en œuvre du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest.
- Programme des Nations Unies pour le Développement - Cameroun. (2023). Rapport impact.
- Programme des Nations Unies pour le Développement - Cameroun. (2022). Rapport impact.
- Programme des Nations Unies pour le Développement - Cameroun. (2021). Rapport impact.

- Programme des Nations Unies pour le Développement - Niger. (2013). *Guide méthodologique - Créer de l'emploi au travers des projets à haute intensité de main d'œuvre (himo)*.
- Rose, J. (2022). Capital humain (Human capital) Dans J. Guichard et M. Huteau *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés* (p. 56-59). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.guich.2022.01.0056>.
- Saint Fleur, W. (2022). Mobiliser ou favoriser la mobilisation des personnes au travail ? Proposition d'une approche globale et intégrée. *Revue de gestion des ressources humaines*, 123(1), 21-55. <https://doi.org/10.3917/grhu.123.0021>.
- Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans I. Bourgeois. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (7e éd., p. 273-296). Presses de l'Université du Québec.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Sen, A. (2014). Development as freedom (1999). *The globalization and development reader : Perspectives on development and global change*, 525.
- SOUKRI, I., & KHOMSI, Y. (2025). Résilience organisationnelle en période de crise : le rôle de l'ajustement des compétences en Capital Humain à travers l'upskilling et le reskilling. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1).
- Thoenig, J. C. (2010). Politique publique. In *Dictionnaire des politiques publiques* (Vol. 3, pp. 420-427). Presses de Sciences Po.
- Tiehi, J. É. (2021). La Contribution de la Cour Pénale Internationale à la Reconstruction de l'état de Droit dans les Sociétés Post-conflit en Afrique : Vingt-deux Ans après, Quel Bilan?. *African Journal of International and Comparative Law*, 29(1), 138-153. <https://doi.org/10.3366/ajicl.2021.0354>.
- Trébucq, S. (2015). La mesure du capital humain : nouvelles perspectives ouvertes par la chaire « capital humain » de l'université de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 200(2), 26-48. <https://doi.org/10.3917/vse.200.0026>.
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0037>.
- Union Africaine (2006). *Politique de reconstruction post-conflit et développement (PCRD)*. Division de la gestion des conflits. Banjul, Gambie.
- Wood, S., & Menezes, L. D. (1998). High commitment management in the UK : Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human relations*, 51(4), 485-515.

- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639–683. <https://doi.org/10.1080/09585190801953673>.

Liste des illustrations

Figure 1 : Région du Nord-Ouest Cameroun (INS, 2022).	44
Figure 2 : Région du Sud-Ouest Cameroun https://pprdnsw.org/realisations/	44
Figure 3 : visualisation des pratiques de mobilisation du capital humain PPRD-NO/SO	48
Figure 4 : histogramme groupé des partenariats PPRD-NO/SO	52
Figure 5 : Barres groupées relatives aux partenariats PPRD-NO/SO	52
Figure 6 : Barres empilées relatives au pilier cohésion sociale	54
Figure 7 : Barres groupées relatives au pilier infrastructures	55
Figure 8 : Barres empilées relatives au pilier économie locale	55

Liste des tableaux

Tableau 1 : tableau des variables	38
Tableau 2 : échantillon	41
Tableau 3 : formations du Pnud	49
Tableau 4 : Partenaires PPRD-NO/SO (Minepat, 2025).	51
Tableau 5 : Présentation des objectifs et réalisations du PPRD-NO/SO (Minepat, 2025).	53

Annexes

Guide d'entretien

Le violent conflit qui a touché les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest Cameroun depuis 2016 a eu des conséquences graves, qui ont conduit à l'adoption du plan présidentiel de reconstruction et de développement de ces régions (PPRD-NO/SO). Dans le cadre de notre mémoire de recherche de fin d'études pour l'obtention d'un master en développement spécialité gouvernance et management public à l'Université Senghor à Alexandrie, nous travaillons sur la thématique de la mobilisation du capital humain dans la mise en œuvre de cette politique publique et souhaitons que vous nous éclairciez sur certains points.

Cet entretien vise donc principalement à analyser la contribution de la mobilisation du capital humain sur l'efficacité du PPRD-NO/SO. Le premier spécifique étant d'identifier les pratiques de mobilisation du capital humain utilisées dans la mise en œuvre du PPRD-NO/SO et le deuxième d'évaluer la contribution de ces pratiques de mobilisation sur l'efficacité du PPRD-NO/SO.

Nous vous garantissons des fins purement académiques et scientifiques de cet entretien et demandons votre accord pour un enregistrement téléphonique de nos échanges.

Profil du répondant : nom, sexe, niveau d'éducation, formation de base, fonction actuelle, structure, rôle et période dans le PPRD/NOSO

Question 1 : A quelle phase se trouve la mise en œuvre du PPRD-NO/SO aujourd'hui ?

Objectif 1 : identifier les pratiques de mobilisation du capital humain utilisées dans la cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO

Question 2 : Quelles sont les pratiques de mobilisation du capital humain qui ont été utilisées dans le cadre de la mise en œuvre du PPRD-NO/SO ? (Formation et développement de compétences, partenariat, communication, participation de tous à la prise de décision, sécurité psychologique, la délégation des responsabilités, rémunération et récompense ou décoration honorifique, les groupes de travail interdisciplinaires, la boîte à idées, l'autonomie, les challenges thématiques, les sessions de créativité, innovation technologique RH ou toute autres pratiques permettant l'optimisation des compétences pour la mise en œuvre du PPRD-NO/SO)

Question 3 : Comment se sont-elles concrètement passées ces pratiques ? Il s'agissait exactement de faire quoi ?

En ce qui concerne la formation par exemple, quel agent de mise en œuvre du Plan a été formé (nombre, fonction dans la mise en œuvre du Plan, intitulé de la formation, les modules, la période, les heures de formation) ? La formation était-elle payante ou gratuite ?

Question 4 : Y a-t-il eu des défis qui ont fondé le recours à ces pratiques de mobilisation du capital humain ? C'est-à-dire si ces défis ne s'étaient pas présentés, vous n'auriez pas eu besoin de recourir à ces pratiques ?

Objectif 2 : évaluer la contribution des pratiques sur l'efficacité du PPRD-NO/SO

Question 5 : Quels sont les objectifs qui avaient été fixés et qu'est-ce qui a été réalisés ?

Question 6 : pensez-vous que sans ces pratiques de mobilisation du capital humain vous auriez tout de même atteint les résultats que vous avez aujourd'hui ou réalisé les objectifs fixés par le plan ? Dans quelle mesure ont-elles contribué à atteindre les objectifs fixés ?

Question 7 : L'efficacité c'est par rapport aux objectifs mais aussi par rapport au temps. Pensez-vous que les résultats que vous avez aujourd'hui respectent les prévisions temporelles ?

Question 8 : Quels sont les défis qui ont limité ou qui limitent votre mobilisation du capital humain ?

Question 9 : Qu'avez-vous fait face à ces défis ?

Question 10 : que recommandez-vous pour l'optimisation de compétences dans un contexte aussi fragile que celui du NOSO ?

Question 11 : Il y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter qui contribuerait à enrichir notre étude et à démontrer la contribution des pratiques de mobilisation du capital humain sur l'efficacité du PPRD-NO/SO ?

Je vous remercie infiniment pour avoir accepté passer cet entretien, merci pour la clarté de vos propos et votre amabilité.