

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix –Travail-Patrie

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

B.P : 886 EBOLOWA

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION DES
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE
L'INDUSTRIALISATION



ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOLOWA

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace –Work –Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S
TRAINING COLLEGE

PO. BOX 886 EBOLOWA

DEPARTMENT OF INNOVATION
COMMERCIAL TECHNIQUES AND
INDUSTRIALIZATION

**PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET
PERFORMANCE D'UNE COLLECTIVITE
TERRITORIALE DECENTRALISEE. CAS DE
LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT
D'EBOLOWA 2ème**

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur
d'Enseignement Technique de Deuxième Grade (DIPET 2)

OPTION : Communication Administrative

PAR :

Cynthia Charleine AYISSI

Titulaire d'une Licence en Organisation et Gestion Administrative

MATRICULE : 19W1157

SOUS LA SUPERVISION DE :

Pr. Gérard-Marie MESSINA

Sémio-politiste

Maître de conférences à l'université de Yaoundé I



ANNEE ACADEMIQUE 2020 - 2021

SOMMAIRE

DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
RESUME	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCES D'UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE DECENTRALISEE	8
CHAPITRE 1 : FONCTIONNEMENT DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCE	9
SECTION 1 : LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES	10
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE LA PERFORMANCE	17
CHAPITRE 2 : IMPACT DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES SUR LA QUALITE DE LA PERFORMANCE DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOWA DEUXIEME	22
SECTION 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES	22
SECTION 2 : PRATIQUES DES PROCEDURES AU SEIN DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOWA DEUXIEME	27
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE METHODOLOGIQUE	30
CHAPITRE 3 : ECOSYSTEME ADMINISTRATIF DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCES LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOWA DEUXIEME	31
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	31
SECTION 2 : ORGANISATION METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	45
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ANALYTIQUE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	58
SECTION 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS	58
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS	65
CONCLUSION GENERALE	68
SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	A
ANNEXES	C
TABLE DES MATIERES	E

DEDICACE

A MA FILLE CYRILLE LOANE NDZANA BILOA

REMERCIEMENTS

Au moment de clôturer ce travail, nous voulons remercier des personnes qui nous ont soutenu tout au long de cette formation. Nous pensons ainsi à celles-ci :

- Professeur Gérard-Marie MESSINA, Directeur de ce mémoire à qui j'adresse toute notre gratitude pour sa patience, sa disponibilité, surtout ses conseils avisés et précieux qui ont contribué à alimenter notre réflexion ;
- Docteur Michel Cyrille SAMBA, Chef de département de l'Innovation des Techniques Commerciales et de l'Industrialisation,
- au corps enseignant de l'ENSET, principaux artisans de notre formation ;
- nos chers parents, Charles AYISSI et Anne AWUNDZA Epse AYISSI, ainsi que nos frères et sœurs nous pensons à Hervé BILOA AYISSI, Claude OMBE AYISSI, Patient Giscard MEDJO MVONDO, Mme Nadia NGONO AYISSI Epse MEDJO, Germaine Estelle AMASSANGA pour leurs soutiens multidimensionnels ;
- Monsieur Anicet MBIA OWONA, pour son soutien durant toute cette formation ;
- Monsieur Rigobert NDZANA, qui nous a beaucoup soutenu de par ses conseils et sa disponibilité pour la production de ce travail ;
- Monsieur Jean Désiré OLINGA, pour son soutien et ses encouragements ;
- nos camarades de la 3^{ème} promotion l'ENSET d'Ebolowa et en particulier ceux de la filière Communication Administrative, pour leur collaboration tout au long de cette formation ;
- tous ceux qui auront contribué de quelque manière à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS

CTD : Collectivité Territoriale Décentralisée

CAE II : Commune d'Arrondissement d'Ebolowa deuxième

KPI : Key Indicator Performance

CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

MINDDEVEL : Ministère de la Décentralisation et du Développement Local

CEFAM : Centre de Formation pour l'Administration Municipale

NASLA : National School of Local Administration

MAJ : Mise A Jour

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif du personnel de la CAE II	45
Tableau n°2 : Tableau récapitulatif du matériel roulant de la CAE II	45
Tableau n° 3 : Répartition des individus dans le champ de l'étude	50
Tableau n° 4 : Grille d'entretien du cas A	53
Tableau n° 5 : Grille d'entretien du cas B	54
Tableau n° 6: Grille d'entretien du cas C	55
Tableau n° 7 : Grille d'entretien du cas D	56
Tableau n° 8 : Grille d'entretien du cas E	57
Tableau n° 9 : tableau récapitulatif des causes du non-respect des procédures au sein de la CAE II	65

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : importance du manuel de procédure	61
Figure n°2 : possession manuel de procédure mis à jour	62
Figure n° 3 : respect des procédures administratives par les employés	63
Figure n°4 : impact du non-respect des procédures	64

RESUME

Ce travail de recherche a pour objectif de vérifier la relation existante entre les procédures administratives et la performance de la CAE II ainsi que les conséquences que peuvent engendrer le non-respect de ces dernières. Pour ce faire nous avons procédé à une étude de type qualitative au cours de laquelle des entretiens ont été faits avec les différents cadres de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème}. Nous avons procédé à l'analyse et la vérification des hypothèses. Au terme de cette analyse confirmatoire, il ressort que l'hypothèse générale selon laquelle les pratiques procédurales observées dans la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} ne génèrent pas une bonne performance de celle-ci. Ainsi pour pallier à ce manquement relevé, nous avons fait quelques suggestions à savoir : Une révision complète du manuel de procédures administrative, financière et comptable, former les agents à l'utilisation du manuel de procédures, les employés du service administratif recrutés dans les Collectivités territoriales Décentralisées doivent être des diplômés de la NASLA, encore appelé CEFAM dans le passé, pour mieux faire fonctionner l'organisation interne, la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} doit d'abord réaménager son organigramme administratif à partir du Secrétariat Général pour mieux faire jouer les rôles et responsabilités. Le contrôle interne doit préalablement toucher le volet administratif, la CAE II doit désigner un contrôleur qui sera chargé à tout moment d'évaluer la mise en œuvre de deux (02) documents notamment les règlements-intérieur et le manuel de procédures administrative, financière et comptable ou encore confier cette tâche à un cabinet.

Mots clés : Procédures, procédures administratives, performance, Collectivité Territoriale Décentralisée, Commune.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to verify the relation that the existence of and compliance with procedures can have on business performance, as well as the consequences that non-compliance with them can have. To do that, we carried out a qualitative study during which interviews were carried out with the various executives of the Ebolowa 2nd District Municipality. We performed hypothesis analysis and testing. At the end of this confirmatory analysis, it emerges that the general hypothesis according to which the procedural practices observed in the Ebolowa 2nd CTD do not generate a good performance thereof. To remedy these shortcomings, We made some suggestions, namely: A review of the administrative, financial and accounting procedures manual, train agents in the use of the procedures manual, administrative service employees recruited from the Decentralized Territorial Collectivities must be graduates of NASLA , also called CEFAM in the past, to make the internal organization work better, the District Municipality of Ebolowa 2nd must first reorganize its administrative organization from the General Secretariat to better play roles and responsibilities. Internal control must first affect the administrative aspect, CAE II must designate a controller who will be responsible at all times for evaluating the implementation of two (02) documents, in particular the internal regulations and the administrative, financial and procedural manual. Accountant or entrust this task to a firm.

Keys words: Procedures, administrative procedures, performance, Decentralized Territorial Collectivity, Municipality.

INTRODUCTION GENERALE

Dans le but de vous aider à avoir un bref aperçu de notre étude, dans les prochaines lignes il sera question pour nous de vous présenter le contexte, la problématique, les questions de recherche, les hypothèses, objectifs et intérêts de notre étude.

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans un monde où la qualité du service est désormais un impératif, les entrepreneurs qui réussissent à définir et à appliquer des procédures pertinentes ont plus de facilités que d'autres à promouvoir une bonne qualité de leurs produits et services, à fidéliser le personnel et à rassurer l'opinion publique. La rédaction des procédures, socle de la qualité du service va permettre de clarifier les responsabilités et les moyens, de définir les manières de procéder, de disposer de documents de référence. Dans l'élaboration des procédures nous avons différents acteurs qui sont généralement le service concerné ou le responsable de sa mise en œuvre. Il est également indispensable d'associer à cette élaboration les utilisateurs directs ou indirects, ce qui permettra à l'assistant de gestion de définir un formalisme de rédaction des procédures. L'organisation des travaux évoque pour certains la paperasse, nom employée dans un sens péjoratif pour désigner les documents et les écritures qui submergent le personnel dans toutes les entreprises. Or les résultats des opérations administratives donnent aux opérateurs à quelque niveau que ce soit, les moyens adéquats dans l'accomplissement des fonctions qui leur sont assignées.

Durant notre stage effectué dans la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} nous avons constaté une circulation assez importante des documents tant interne qu'externe mais cette circulation des informations n'était pas assez fluide, par exemple un employé qui se retrouve surpris face à certains dossiers placés sous sa responsabilité ce qui entraînait un mauvais traitement desdits dossiers ou encore les formalités à remplir lors de la réception d'un courrier qui n'étaient pas faites à l'instar d'un accusé de réception qui laisse l'expéditeur dans l'incertitude de l'arrivée de son courrier, les usagers qui se retrouvent avec des dossiers qui traînent car pas assez de suivi ou un mauvais renseignements de la part des agents...

Ainsi, le choix de notre thème s'est posé sur « **les procédures administratives et performance d'une CTD** » pour des raisons liées à notre souhait d'amener les employés de la commune d'Ebolowa 2^{ème} à mieux gérer les différents flux entre usagers - employés, employés entre eux, et enfin entre l'institution en question et les organisations externes. Pour comprendre notre thème il convient de cerner quelques notions clés.

PROBLEMATIQUE

Le personnel administratif participe le plus souvent à l'élaboration des procédures rédigées dans le cadre d'une démarche. Il est donc indispensable qu'il s'approprie le vocabulaire et les présentations de ces procédures.

Une procédure est une manière spécifiée d'accomplir une activité (ISO 8402). Il est important dans une démarche qualité de rédiger des procédures, c'est-à-dire de mettre par écrit ce que l'on fait ou ce qui doit être fait, afin de le faire constamment appliquer.

L'assistant de gestion peut définir un formalisme de rédaction des procédures. L'élaboration des procédures suit généralement le processus suivant :

- Préciser les objectifs de la procédure et identifier les personnes participant à son élaboration ;
- Prévoir un calendrier d'élaboration des procédures ;
- Rassembler les documents existants sur le sujet et recueillir des informations opérationnelles auprès des personnes concernées ;
- Rédiger la procédure en respectant le formalisme adopté dans l'entreprise.

Pour ce qui est du contenu d'une procédure, elle décrit les étapes, les opérations, les moyens, les acteurs impliqués. Elle peut se matérialiser par un schéma ou un logigramme avec des textes apportant des commentaires ou des précisions.

On peut également énumérer :

- Les moyens mis en œuvre (outillages, compétences) ;
- Les documents à consulter ou à renseigner (les enregistrements).

La formalisation des procédures peut être déterminée sous la responsabilité du chef d'entreprise la maquette retenue pour la présentation du manuel et les différents documents qui le composent. Toutes les fiches du Manuel répondront à un même formalisme avec notamment :

- Une page de garde avec un en-tête ;
- Le titre et le code de la procédure ;
- Un numéro de version et une date d'application ;
- Des visas de vérification et d'approbation.

Le personnel administratif des CTD impliqué dans le suivi du respect des procédures doit veiller à ce que celles-ci fassent l'objet :

- D'une diffusion : une fois en vigueur, la procédure devient la règle. Une information ou une formation peuvent s'avérer utiles à sa bonne application ;
- De mises à jour régulières : lorsque des modifications interviennent dans un processus, les procédures doivent être réécrites ;
- De retrait et d'archivage : il est indispensable de ne laisser en circulation que la dernière version d'une procédure. Les versions antérieures doivent être archivées ou détruites.

Un audit interne permet de mesurer le degré d'application effective des procédures.

Les communes et les communautés urbaines sont devenues on peut le dire à travers la décentralisation « **des entrepreneurs locaux de l'Etat** ». D'ailleurs les pouvoirs publics ont fait de la décentralisation un argument de poids dans toutes les stratégies récentes de croissance, les collectivités devant prendre en main le destin des populations locales et pour ce faire, se doter des ressources conséquentes pour une administration efficiente, opérationnelle capable de satisfaire les besoins locaux et parfois vitaux.

Dans les CTD le code général des collectivités territoriales décentralisées, les procédures se rapproche légèrement de **l'article 8 du chapitre 2 du livre premier** qui stipule que « les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts Régionaux et locaux et règlent, par délibérations, les affaires de leur compétence. La performance dans notre recherche est donc perçue comme un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre afin de réaliser les missions qui leurs sont confiées.

La problématique étant la présentation d'un problème sous différents aspects, c'est la question à laquelle le chercheur va tâcher de répondre.

Durant notre visite en entreprise il nous a été donné de constater que le récit portant sur la formalisation des procédures n'est pas respecté, nous avons eu l'occasion d'être un témoin privilégié de certains dysfonctionnements qui existent dans l'application des procédures en vue de la gestion des usagers de cette commune ainsi que la collaboration entre les employés eux.

Pourtant, le fonctionnement de toute institution, qu'il s'agisse d'entreprises privées ou publiques, repose non seulement sur des procédures établies au préalable, mais aussi des

modes d'organisation et de gestion spécifiques liés à leurs activités et à leurs objectifs. Le point commun dont dépend leur efficacité et leur réussite est essentiellement la façon de gérer leurs usagers et de collaborer plus particulièrement pour nos CTD, à cette heure de la décentralisation où elles doivent mettre en œuvre des mécanismes afin de pouvoir répondre aux défis qui sont les leurs.

QUESTION DE RECHERCHE

Les questions de recherche sont des énoncés interrogatifs qui formulent et expliquent le problème identifié. Il s'agit en fait de la question à laquelle le chercheur se propose de répondre tout au long de sa recherche. A la suite de la littérature développée plus au nos interrogations portent sur les questions suivantes :

Question principale : les pratiques procédurales en vigueur dans la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} contribuent-elles à la bonne performance de cette institution ? La réponse à cette question passera par le recueillement de plusieurs avis.

De manière spécifique :

Question I : La commune d'arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} dispose-t-elle un manuel de procédure mis à jour ?

Question II : la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} dispose-t-elle d'assez de ressources pour pouvoir mettre en application les procédures prescrites par le manuel ?

Question III : le personnel recruté dans la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} est-il qualifié pour réaliser l'impact que pourrait avoir le non-respect des procédures sur les performances de la CTD ?

HYPOTHESES DE RECHERCHE

Généralement, l'hypothèse est conçue comme une explication provisoire. Selon Grawitz M. (1986) dans son ouvrage *méthodes des sciences sociales*, c'est une « supposition qui doit être confirmée ou infirmée par les faits ». A ce titre, elle pense que l'hypothèse scientifique est un préjugé que le chercheur doit vérifier en confrontant les faits aux réalités. Dans le même sens, Quivy, R.C. (1998) « Manuel des recherches en sciences sociales » estime que l'hypothèse est une « présomption qui demande à être vérifiée ». C'est précisément dans cette logique que sera structuré le présent travail à travers une hypothèse centrale et deux secondaires.

Hypothèse centrale :

Dans le cadre de notre recherche, l'hypothèse centrale est formulée comme suit :

Hypothèse Principale : les pratiques procédurales observées dans la CTD d'Ebolowa 2^{ème} génèrent les bonnes performances de celle-ci.

L'opérationnalisation de cette hypothèse générale a permis d'obtenir trois hypothèses secondaires.

Hypothèses secondaires

Les hypothèses secondaires sont plus concrètes. Elles visent à vérifier la réalité, l'existence ou l'inexistence suggérée de l'hypothèse générale. Nous avons donc comme hypothèses secondaires :

- **Hypothèse secondaire 1** : la commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} dispose effectivement d'un manuel de procédure mis à jour.
- **Hypothèse secondaire 2** : la commune d'Ebolowa 2^{ème} dispose de toutes les ressources nécessaires lui permettant d'appliquer les procédures prescrites par le manuel.
- **Hypothèse secondaire 3** : le personnel recruté dans la commune d'Ebolowa 2^{ème} est assez qualifié et conscient des performances résultantes de l'application des procédures au sein de la commune.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Un objectif est un but, une cible qu'un chercheur veut atteindre en s'appuyant sur une démarche scientifique rigoureuse. Généralement il renferme un objectif général et des objectifs secondaires.

Objectif général

Ce travail de recherche a pour objectif général de montrer la relation existante entre les procédures administratives et la performance de la CAE II ainsi que les conséquences que peuvent engendrer le non-respect de ces dernières.

Objectifs secondaires

Les objectifs secondaires rendent l'objectif général explicite. Ces objectifs spécifiques portent sur des idées ou cas précis et sont en relation étroite avec les questions secondaires.

Dans le cadre de notre étude nous avons comme objectifs spécifiques de:

- Montrer que le respect ou le non-respect des procédures administratives a un impact sur la performance dans la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} ;
- Montrer que l'application des procédures pertinentes est un gage de la bonne qualité de services et des produits, de la fidélisation du personnel et des clients ;
- Faire des propositions d'amélioration sur l'utilisation du manuel de procédure.

INTERETS DE L'ETUDE

Notre projet d'étude présente un triple intérêt : personnel, scientifique et social

- Personnel dans ce sens où il nous permet de nous exercer sur la recherche fondamentale en appliquant les enseignements reçus au cours de notre formation ;
- Scientifique car les résultats obtenus seront utiles pour les chercheurs qui souhaiteraient déterminer ou analyser la capacité des services publics à satisfaire leurs usagers et même les employés la Commune d'arrondissement d'Ebolowa 2ème en particuliers ;
- Social dans la mesure où cette étude permettrait de recueillir les avis de certains usagers de la localité qui contribueraient à l'amélioration des services qui leurs seront dorénavant rendus au sein de cette CTD.

Pour traiter ce thème, notre travail s'articulera autour de deux grandes parties constituées de deux chapitres chacune. La première intitulée cadre théorique et conceptuel des procédures administratives et performance d'une CTD, présente dans son premier chapitre l'exposé conceptuel sur les variables, le deuxième chapitre quant à lui porte sur l'impact des procédures administratives sur la qualité de la performance. Dans la deuxième partie, on parlera cadre opérationnel des procédures administratives et des performances au sein d'une CTD, cette partie sera constituée des chapitres 3 intitulé écosystème administratif de la commune d'arrondissement d'Ebolowa deuxième et chapitre 4 intitulé bilan de l'enquête sur les procédures administratives et performances d'une CTD.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
CONCEPTUEL DES PROCEDURES
ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCES D'UNE
COLLECTIVITE TERRITORIALE DECENTRALISEE**

Cette partie a pour objectif de donner des éléments de théorie sur les procédures administratives et les performances dans une organisation. Elle comporte deux chapitres dont le premier est relatif au fonctionnement des procédures administratives et performances. Le deuxième chapitre de cette partie, quant à lui, portera sur l'application des concepts dans l'entreprise.

CHAPITRE 1 : FONCTIONNEMENT DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCE

La procédure est un ensemble de règles qu'il faut appliquer strictement, de formalités auxquelles il faut se soumettre dans une situation déterminée, dictionnaire encyclopédique (2001). C'est aussi la description de la façon d'accomplir une opération. La procédure de planification et de suivi consiste alors pour les dirigeants à utiliser des stratégies qui permettent de prévoir et d'anticiper sur l'avenir en tenant compte de l'environnement qui est en perpétuel changement. C'est aussi mettre en œuvre un système d'information qui permet de recueillir et de structurer les informations pertinentes sur l'environnement et de déceler les compétences distinctives de l'entreprise permettant de traiter les commandes avec efficacité. Dans ce chapitre, nous étudierons les notions de procédures de planification et de suivi du travail dans la première section, dans la deuxième section, il sera question d'étudier la notion de performance

Section 1 : Les procédures administratives

Etymologiquement, nous entendons par « procédure » une démarche à suivre pour obtenir un résultat. Au sens large, elle signifie une série d'étapes qu'une personne doit appliquer pour exécuter correctement une tâche de gestion. Dans une entreprise, ces procédures doivent être inscrites dans un manuel de procédures. Ce manuel a pour objectifs de définir les opérations relatives au fonctionnement du système de gestion mis en place, de fixer les niveaux de responsabilité et les tâches des différents agents impliqués dans les procédures administratives, comptables et financières. Il vise aussi à fournir des instruments adaptés et formalisés pour la rédaction, la transmission et le contrôle des documents administratifs et comptables, à permettre l'élaboration d'états financiers fiables et traduisant de manière fidèle et sincère les résultats financiers. Il doit être rédigé de façon nette et facilement compréhensible par ses utilisateurs. Il doit aussi être mis à jour en fonction des changements dans l'organisation.

I. Etude de procédure et ses notions voisines : le processus

Plusieurs éléments permettent de distinguer un processus d'une procédure.

1.1. La procédure

La procédure est un concept pluridisciplinaire.

En droit, la procédure désigne l'ensemble des formalités requises pour la validité d'un acte ou du déroulement d'une action.

En économie, la procédure d'entreprise est un élément descriptif de l'organisation.

En psychologie de l'apprentissage, la procédure est la description de l'exécution, du savoir-faire d'une compétence.

Selon Girault, O., Chauvois, (1986) dans l'ouvrage *Organisations et Méthodes Administratives*, la procédure est une description de manière détaillée des différentes opérations à mener. Elle décrit simplement le « QUI fait QUOI et COMMENT » pour un processus donné.

En général, la procédure est un descriptif organisationnel détaillé pour réaliser le processus et doit faire l'objet d'un récit sous format informatique ou papier. Si la procédure n'est pas respectée, les données de sorties du processus ne seront pas conformes aux expériences attendues.

1.2. Rôle de la procédure

Une procédure est une succession imposée de tâches à réaliser. Elle répond en général à des impératifs qui ne sont pas discutables par l'opérateur qui les applique. Ainsi, on parle de procédure de sécurité ou de procédure administrative. Elle a pour rôle de préciser les acteurs exécutant les opérations (tâches) et les moyens outils utilisés (traitements) :

- Elle indique les risques associés et les contrôles opérationnels à réaliser ;
- Elle garantit la conformité des traitements à la réglementation, aux règles internes et aux attentes des clients.

A côté du rôle d'une procédure dans une entreprise, nous pouvons ressortir ses différentes qualités.

1.3. Les qualités d'une procédure

Une procédure doit être :

- Utile pour assurer la mise en œuvre des principes et des exigences des différents référentiels applicables dans le cadre spécifique de l'organisme ;
- Exacte dans son contenu et dans sa forme ;
- Complète en respectant la condition « nécessaire et suffisante » ;
- Compatible avec les autres documents de l'entreprise ;
- Claire et accessible aux intéressés ;
- Contrôlable dans sa mise en œuvre.

Une procédure doit répondre à un besoin. Il convient donc d'analyser les besoins et d'adapter la forme et le fond du document aux destinataires et utilisateurs de la procédure. La procédure doit définir « QUI » doit faire « QUOI », faire référence à « COMMENT » le faire, à « COMBIEN » pour faire référence au budget alloué à cet effet ; Enfin elle doit renseigner également sur une notion temporelle en définissant l'enchaînement des tâches et activités « QUAND ».

1.4. Le contenu d'une procédure

Pour ce qui est du contenu d'une procédure, elle décrit les étapes, les opérations, les moyens, les acteurs impliqués. Elle peut se matérialiser par un schéma ou un logigramme avec des textes apportant des commentaires ou des précisions.

On peut également énumérer :

- Les moyens mis en œuvre (outillages, compétences) ;
- les documents à consulter ou à renseigner (les enregistrements).

La formalisation des procédures peut être déterminée sous la responsabilité du chef d'entreprise la maquette retenue pour la présentation du manuel et les différents documents qui le composent. Toutes les fiches du Manuel répondront à un même formalisme avec notamment :

- Une page de garde avec un en-tête ;
- le titre et le code de la procédure ;
- un numéro de version et une date d'application ;
- des visas de vérification et d'approbation.

Le personnel administratif des impliqué dans le suivi du respect des procédures doit veiller à ce que celles-ci fassent l'objet :

- D'une diffusion : une fois en vigueur, la procédure devient la règle. Une information ou une formation peuvent s'avérer utiles à sa bonne application ;
- de mises à jour régulières : lorsque des modifications interviennent dans un processus, les procédures doivent être réécrites ;
- de retrait et d'archivage : il est indispensable de ne laisser en circulation que la dernière version d'une procédure. Les versions antérieures doivent être archivées ou détruites.

Un audit interne permet de mesurer le degré d'application effective des procédures.

Le processus

Un processus est un ensemble d'actions en vue de la réalisation d'un objectif, il s'intéresse donc aux résultats à atteindre, aux moyens à utiliser pour les atteindre.

Il transforme les données d'entrée en données de sortie et c'est en même temps un concept qui fait souvent l'objet d'un écrit, mais qui n'est en rien obligatoire.

Le processus précise le « QUOI ? » ; Il répond à un évènement déclencheur, il décrit une séquence d'activités de manière ordonnée pour satisfaire un besoin au travers d'une prestation identifiable. L'élaboration des procédures suit généralement le processus suivant :

- Préciser les objectifs de la procédure et identifier les personnes participant à son élaboration ;
- prévoir un calendrier d'élaboration des procédures ;
- rassembler les documents existants sur le sujet et recueillir des informations opérationnelles auprès des personnes concernées ;
- rédiger la procédure en respectant le formalisme adopté dans l'entreprise.

La procédure est décrite à partir d'un outil qui présente l'enchaînement des opérations entre les acteurs et leurs conditions de réalisation.

La procédure administrative est considérée comme la voie formelle des actes par le biais desquels se déroule l'action administrative pour accomplir une fin. Son but est l'émission d'un acte administratif. L'obligation d'obéir à des voies légales strictes assurant la garantie des citoyens distingue l'action publique de l'activité privée. Cette garantie est donnée par l'ordre juridique et par l'assurance de savoir que l'information peut être connue et fiscalisée par toutes les personnes. Ainsi, la procédure administrative est en quelque sorte le garant de l'action administrative, ne pouvant être ni arbitraire ni discrétionnaire puisqu'elle doit impérativement respecter les règles de la procédure. La procédure administrative englobe quatre grands principes, à savoir :

- Le principe d'unité qui soutient que la procédure est un processus unique qui a un début et une fin (elle doit se résoudre peu importe sa forme);
- le principe de contradiction qui parle de la résolution de la procédure basée sur les faits et les fondements de droit suite à la vérification des faits et des preuves ;
- le principe d'impartialité qui s'assure que l'action se déroulera sans favoritisme ni inimitiés. Les fonctionnaires doivent s'abstenir s'ils ont un intérêt personnel dans

l'affaire, un lien de parenté ou une certaine amitié/ inimitié, ou bien s'ils font partie des témoins ;

- le principe d'officialité qui constitue une obligation à ce que la procédure soit développée d'office au cours de toutes les démarches.

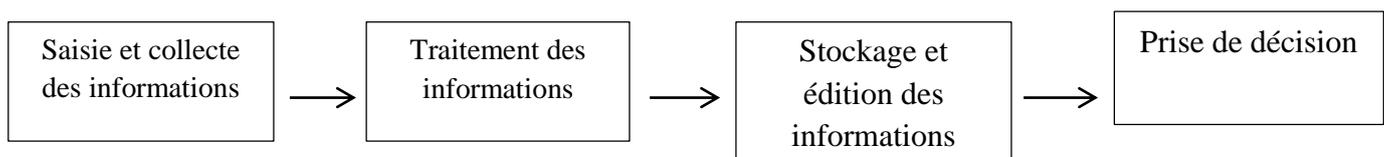
Respecter une procédure c'est suivre un travail, gérer la qualité d'un service, c'est aussi contrôler le travail. Il convient donc d'étudier la notion de travail administratif.

II. La notion de travail administratif

Le travail administratif consiste à rassembler des informations de base, à les mettre en ordre et les expliquer pour en tirer une information synthétique permettant de prendre une décision optimale, Girault, O. (1986). De cette définition, il ressort que le travail administratif comporte trois étapes principales telles que :

- La saisie et la collecte des informations ;
- le traitement des informations ;
- la prise de décision.

Pour une lecture synoptique, ces étapes sont récapitulées à partir du schéma de processus du travail administratif. Il est représenté de la manière suivante :



Source : GIRAULT et CHAUVOIS (1986)

Les données recueillies ou collectées sont saisies à travers le terminal clavier-écran et traitées à partir de l'unité centrale en vue de prendre une décision.

2.1. Gestion de la qualité du travail

En entreprise, la notion de qualité vient du taylorisme, mouvement qui prône la « meilleure façon de produire ». Les entreprises veulent produire un produit ou un service de qualité et qui répond à la demande et aux besoins des consommateurs. Cette gestion de qualité

concerne aussi bien l'organisation que la production. Au sein d'une entreprise, la gestion de qualité à plusieurs composantes telles que la démarche qualité, le contrôle qualité, l'audit qualité.

La gestion de la qualité peut être interne ou externe. La qualité dite externe est la réponse aux attentes des clients. Elle se mesure donc par la satisfaction des clients ayant consommé le produit ou le service vendu par l'entreprise. Assurer la qualité externe est vital pour une entreprise. Cela permet :

- De fidéliser la clientèle ;
- d'être compétitif face à la concurrence ;
- de dominer le marché sur lequel elle agit.

Pour améliorer la qualité externe, plusieurs méthodes sont à la disposition de l'entreprise. Le sondage par exemple est une méthode qui permet de recueillir l'avis des consommateurs par rapport à la qualité d'un service.

Selon l'AFNOR, la qualité est la capacité d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs. Par conséquent, un travail administratif doit être un travail de qualité et ne doit contenir aucune erreur avec un système de contrôle qui permet de vérifier l'exécution du travail.

Contrairement à la qualité des biens que l'on peut mesurer objectivement, par un indicateur comme la durabilité ou le nombre de défauts de fabrication, la qualité du service représente un concept abstrait et diffus en raison des cinq caractéristiques associées aux services : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, multi dimensionnalité et périssabilité ; EIGLER et LEGRAND (1987).

Par conséquent la qualité du service peut-être définir selon deux perspectives ; celle du prestataire et celle du consommateur. Du point de vue du client, le terme qualité représente l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes. Du point de vue du prestataire, la qualité se réfère aux spécifications physiques et techniques du service (temps d'attente, propreté, etc.). La qualité peut également être liée à l'interaction client personnel en contact NHA, N. (1990). Ces deux points de vue ont été à l'origine de deux approches majeures de la qualité du service : l'approche « produit » et l'approche « utilisateur ».

Pour Fayol (1916), un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandements des hommes et d'administration des choses.

Par ailleurs, nous constatons que pour améliorer la qualité du travail, l'école des relations humaines a été à l'origine de certaines pratiques organisationnelles actuelles comme les cercles de qualité apparus au Japon en 1962.

2.2. Le contrôle de la qualité du travail

Pour Taylor (1911) cité par Ngok (2015), le contrôle consistait à surveiller chaque geste de l'ouvrier exécutant en mettant en place dans les usines les contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle. Il propose un contrôle systématique à travers un supérieur hiérarchique appelé le contremaître.

Pour Fayol (1916), « contrôler » c'est veiller que tout se passe conformément aux ordres donnés.

Le contrôle est donc un moyen qui permet d'améliorer la qualité du travail administratif.

Selon Girault (1986), il existe deux modalités de contrôle. Il peut être total ou systématique c'est-à-dire que le contrôle porte sur toutes les productions de bureau. Il peut se faire par un contrôleur spécialisé, partiel c'est-à-dire que le contrôle est porté sur un échantillon quelconque ou un échantillon déterminé statistiquement. Mais il est coûteux pour l'entreprise dans la mesure où l'objectif est de réduire les coûts.

Le contrôle peut-être aussi porté sur le travail terminé ou dans le cas d'un processus concernant plusieurs postes, sur le travail en cours d'exécution.

L'autocontrôle constitue un moyen d'enrichissement des tâches et développé le sens de la responsabilité chez l'exécutant. Le contrôle du travail administratif peut se faire à partir des outils de contrôle. On distingue entre autres la liste de contrôle.

2.3. L'outil de contrôle de la qualité du travail

La liste de contrôle ou check-list en anglais est une liste détaillée des tâches à effectuer pour mener à bien une opération relativement complexe (Girault, 1986).

Elle permet d'éviter des oublis ou des erreurs et constitue donc à la fois un guide de travail et un moyen de contrôle.

En fonction de la nature du travail, les listes de contrôle peuvent concerner les travaux d'exécution et des travaux de réflexion.

Utilisée comme moyen de contrôle, la liste de contrôle comporte des colonnes pour le pointage des opérations exécutées et l'indication pour le contrôle des dates d'exécution.

La check-list ou liste de vérification, est un document construit dans le but de ne pas oublier les étapes nécessaires d'une procédure. Cette opération peut se dérouler en cochant une liste écrite de procédure.

Section 2 : Cadre théorique de la performance

La notion de performance a été un sujet d'étude important durant les dernières années, cet intérêt est dû à l'aspect essentiel que revêt l'évaluation de la performance dans le pilotage de l'entreprise, elle est maintenant au centre des attentes des parties prenantes de l'organisation. Elle a fortement évolué avec les théories du management. De plus, l'actualité a mis en lumière l'importance accordée par nos sociétés à la mesure de la performance et de sa gestion.

I. Définition de la performance

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIIIe siècle (Petit Robert). Le verbe anglais to perform apparaît au XVe siècle avec une signification plus large.

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007).

Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse : « Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables ».

Dans le domaine sportif, le terme est plus utilisé avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue. Elle est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute manifestation artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte.

En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions, dans différents secteurs de l'activité socio-économique. La conception de la performance issue des théories classiques de l'organisation soutenue par Weber, Fayol et Taylor. Ces pionniers des théories de l'organisation qui ont défini l'organisation, couvrent une structure formelle basée essentiellement sur des critères économiques.

1.1. La performance selon Marmuse M. C. (1995)

Pour Marmuse la performance « revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ». Parfois, la définition du concept de la performance se confond assez souvent avec le concept d'efficacité et d'efficience. En soulignant le distinguo de la performance individuelle de la performance organisationnelle, Turcotte considère que celle-ci diffère de la productivité qui concerne la chaleur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui se rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non. ». Celle de l'école des relations humaines, dans les années 30 ayant pour représentants Mayor, Maslow et Likert qui ont mis au point une conception dites humanisée de l'organisation. Le facteur humain est privilégié non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout satisfaction des besoins du personnel.

La performance d'une entreprise est à la fois pratique et théorique. Elle constitue la préoccupation constante de tout gestionnaire qui, non seulement veut évaluer sa propre compétitivité en termes de résultat, mais aussi voir selon quel processus elle a été obtenue afin

de l'améliorer. Il n'existe pas une théorie générale de la performance, mais une série de théories particulières qui diffèrent par les approches adoptées, les domaines étudiées, les critères de mesure utilisés. Ceci aboutit à de nombreux résultats contradictoires, qui s'avèrent de peu d'utilité pour guider l'action du gestionnaire.

1.2. La performance selon Legendre R. (1993)

Legendre R. (1993)., définit la performance comme étant le « degré de réalisation des objectifs d'un programme ou degré d'atteinte d'un objectif les résultats obtenus par une personne lors de la réalisation d'une activité dont l'exécution obéit à des règles préétablies ». Les définitions ainsi proposées du concept de performance renvoient aux notions d'impact, de pertinence et d'efficacité. Ainsi, Legendre R. (1993) définit l'impact comme : « effets recherchés sur un environnement ou une population par la suite d'un objectif ou effets constatés, prévus ou imprévus, à la suite des résultats obtenus ». Au sens général, la pertinence signifie « degré de lien significatif entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire. », il définit le mot efficacité comme étant le « degré de réalisation des objectifs d'un programme ou degré d'atteinte d'un objectif.

1.3. La performance selon Drucker P. F.

Drucker P.F., écrivain, professeur et consultant autrichien de renom, considéré, à ce jour, comme le père de l'administration moderne affirme que : « ce qui peut être mesuré peut être amélioré ». Mais quelle est la relation entre cette célèbre phrase et les indicateurs de performance (KPI) ? L'acronyme KPI correspond aux termes anglais « Key Performance Indicator », ou littéralement en français, « Indicateurs clés de performance », il est utilisé comme son nom l'indique pour mesurer la performance des processus métiers permettant ainsi de pouvoir mieux les gérer, mais également de les améliorer. Avant de choisir et de définir correctement des indicateurs de performance, il est d'abord important d'en connaître les quatre principaux types. Il est important de garder en mémoire que les indicateurs clés de performance (KPI) sont des outils d'aide à la gestion d'entreprise. Ces outils font partie d'un processus plus vaste de suivi et d'amélioration des processus. Les indicateurs clés de performance sont des outils de gestion largement utilisés par les entreprises du monde entier pour mesurer et évaluer les performances de leurs processus et les gérer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, afin d'atteindre les buts et objectifs préalablement définis par l'entreprise. Ces outils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, ce qui signifie que, en fonction de l'intention du

responsable et des types d'indicateurs clés de performance choisis, ils peuvent autant évaluer quantitativement les processus que qualitativement leur exécution.

De manière générale, la performance peut être définie comme étant le résultat chiffré dans le cadre d'une compétition. Au niveau de l'entreprise, elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Si les écrits sont nombreux dans ce domaine de recherche, il faut constater qu'il n'y a pas de consensus ni sur la définition du concept ni sur la manière de l'évolution. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que le concept de performance intéresse et touche plusieurs disciplines à commencer par l'économie, la comptabilité, le système d'information, le management, les sciences de comportement, bref c'est cette pluralité de langage et d'interprétation qui entraîne souvent un manque de compréhension à la recherche des enjeux de la performance.

II. Les indicateurs internes et externes de la performance

En effet, les différents types d'indicateurs de performance permettent de transmettre simultanément la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise à tous les collaborateurs. Par cette communication unique, les collaborateurs se sentent mieux intégrés à l'entreprise et prennent conscience, dans ce contexte collectif, de l'importance de leur fonction. Il existe actuellement plusieurs types d'indicateurs clés de performance mis à la disposition des responsables. Le choix des indicateurs et le moment de leur utilisation se font donc en fonction des besoins et de la planification de l'activité. Pour faciliter le processus de prise de décision, la méthode la plus largement utilisée est le tableau de bord prospectif (ou en anglais le Balanced Scorecard – BSC). Cet indicateur s'intègre parfaitement aux actions stratégiques, opérationnelles et organisationnelles de l'entreprise. Il permet de définir les stratégies, la gestion des services et de mettre l'accent sur la qualité de ces derniers.

Il est donc important de prendre en compte des quatre principaux types d'indicateurs, chacun d'entre eux faisant référence à une caractéristique différente de la gestion de l'entreprise. Ces 4 principaux types d'indicateurs clé de performance en anglais Keys Indicator Performance (KPI).

2.1. Indicateurs de performances de productivité et qualité

Productivité : Cet indicateur met en relation l'utilisation des ressources de l'entreprise et le niveau d'atteinte des objectifs au cours d'une période donnée. Il est essentiel que les

indicateurs de performance de la productivité soient accompagnés d'indicateurs de performance de la qualité.

Qualité : Ils sont utilisés pour détecter rapidement le degré de satisfaction de l'environnement interne et externe de l'entreprise ou, pour identifier les écarts subis par le processus lors de son déroulement.

2.2. Indicateurs de performances de capacité et stratégie

Capacité : Chaque processus a une limite et notamment temporelle. Il existe, en effet, une quantité maximale de produits ou de services pouvant être livrés sur une période donnée.

Stratégie : Ces indicateurs renvoient à des objectifs plus larges et notamment liés à la planification stratégique des activités.

Mesurer la performance d'une entreprise permet de connaître l'efficacité de la production, de mesurer les retours sur investissement et éclairer sur la qualité de la relation commerciale service client, elle permet aussi de mesurer l'image de marque et la perception d'une entreprise. En effet, une large littérature s'est penchée sur la conceptualisation de la performance en tant que modèle globalisant. Il s'agit donc de définir précisément la notion dans une configuration stratégique de pilotage de l'activité dans sa globalité, afin de mettre en évidence les enjeux présentés par les différentes approches en vigueur, et notamment leur robustesse face aux facteurs de contingence de l'environnement. Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

CHAPITRE 2 : IMPACT DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES SUR LA QUALITE DE LA PERFORMANCE DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOLOWA DEUXIEME

Dans ce chapitre, il sera question pour nous de définir dans un premier temps ce qu'on entend par procédures à travers la description de son manuel ainsi que son impact sur la qualité de la performance, notamment dans une CTD. Pour ce faire, notre première section portera sur le manuel de procédure et la deuxième section sur les pratiques de procédures au sein de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa deuxième.

Section 1 : Le manuel de procédures

Cette section nous présente de manière sommaire ce que nous entendons par manuel de procédures.

I- Les procédures administratives

Les procédures administratives du manuel abordent essentiellement le traitement du courrier et les notes de services internes, la gestion du personnel, la gestion des équipements et la gestion des stocks.

1.1. Traitement du courrier

- Courrier départ

La procédure de traitement du courrier départ vise la préparation, la signature, l'enregistrement et l'expédition de toutes correspondances ou documents.

Tout projet de lettre soumis à la signature du Secrétaire Exécutif porte au préalable les initiales de son auteur. Après signature, la lettre est archivée et envoyée au destinataire avec un bordereau de transmission.

- Courrier arrivée

La procédure de traitement du courrier arrivée a pour but, l'enregistrement, l'imputation, la transmission et l'exploitation de toute correspondance qui parvient ou circule. A la réception

la secrétaire enregistre la correspondance puis la soumet au Secrétaire Exécutif pour suite à donner.

1.2. Gestion du personnel

Les procédures de gestion du personnel montrent comment les opérations suivantes doivent s'effectuer :

- le recrutement ;
- le suivi du personnel ;
- les congés ;
- les absences
- la rupture de contrat et
- l'évaluation du personnel

Suivi du personnel

Il concerne :

- La tenue du Registre du personnel
- Le paiement des salaires
- Les Congés

En règle générale, les congés ordinaires sont régis par les dispositions contenues dans les contrats du personnel.

Autres congés :

- Congés de maternité ; En dehors du congé annuel, la femme salariée en état de grossesse bénéficie d'un congé de maternité d'une durée de 14 semaines dont au moins 4 avant l'accouchement.
- Congés maladie ; Pour l'obtention d'un congé maladie ou son renouvellement, le salarié doit produire un certificat médical délivré par un médecin agréé.
- Congés pour convenance personnelle ; Les congés pour convenance personnelle sont accordés à titre exceptionnel en cas de nécessité ou de force majeure sans solde.
- les Absences : cette procédure a pour but de réglementer les autorisations d'absence. A l'occasion d'événements familiaux, des autorisations d'absence peuvent être accordées au personnel selon le détail suivant : Décès du conjoint, du père, de la mère ou d'un enfant du travailleur (3 jours) ; Mariage du travailleur (3 jours) ; Mariage d'un enfant, d'un frère ou d'une sœur du travailleur (2 jours) ; Naissance dans le foyer (3 jours).

Les autorisations d'absence ci-dessus sont automatiques et prescrites dans les trente (30) jours. Elles sont accordées au travailleur sans retenue sur salaire ou sans déduction du congé annuel dans la limite de dix (10) jours.

Les autorisations d'absence sont accordées par le Secrétaire Général ou son intérimaire. Les autorisations d'absence du Secrétaire Exécutif sont accordées par le Président du Conseil Exécutif ou son représentant. Toutes les autorisations d'absences doivent être visées par le Comptable qui conserve l'original dans le dossier de l'intéressé pour d'éventuels traitements.

La rupture du contrat de travail

Cette procédure a pour but de réglementer les ruptures de contrat du personnel. La rupture d'un contrat de travail peut intervenir pour l'une des causes suivantes :

- L'expiration du contrat ;
- la démission ou l'abandon de poste par l'agent ;
- le licenciement
- l'admission à la retraite
- le décès de l'agent.

Evaluation du personnel

C'est la collectivité qui évalue à travers le supérieur hiérarchique direct, le Secrétaire Général ou le Maire selon la position hiérarchique du collaborateur. L'évaluation se fait à travers : une notation, un inventaire des points forts et points faibles par rapport à la fonction exercée, un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien. Les fiches d'évaluation ont actuellement l'en-tête du MINDDEVEL. Cette évaluation peut également servir à l'évolution de la carrière, à la définition des besoins de formations, à la gestion salariale, etc.

1.3. Gestion des équipements

La gestion des équipements traite de leur suivi et entretien

- Suivi des équipements, connaître à tout moment la situation des équipements du programme

Les équipements de l'Association sont gérés par le Comptable.

Le suivi des équipements est assuré à partir des états suivants tenus à jour : L'état d'inventaire physique des équipements, le Registre ou fichier informatique des équipements, le dossier individuel des équipements.

- L'entretien et la réparation des équipements : Cette procédure concerne l'entretien, la réparation de biens d'équipement de la commune (matériel de bureau, véhicule, climatiseurs, etc.).

En raison de la fragilité de ce type de matériel, le Secrétaire Général peut signer des contrats d'entretien et de réparation avec les fournisseurs. Selon le cas, le prestataire établira sa facture qui lui sera réglée à chaque intervention (voir pages antérieures pour le détail de la procédure).

Gestion des stocks

Assurer un approvisionnement régulier en biens et fournitures dont il a besoin pour son fonctionnement. Les fournitures de bureau sont gérées par la Secrétaire et les tickets de carburant par le Comptable.

Gestion des fournitures de bureau

Chaque article du stock aura une fiche où seront enregistrées toutes les entrées et sorties.

II- Les procédures budgétaires

Cette procédure vise la formalisation de la session budgétaire. Elle part du lancement de la session par le Secrétaire Exécutif et finit après l'adoption du budget par l'assemblée générale.

2.1. Suivi budgétaire

Cette action vise à formaliser le suivi du budget afin de prévenir les dépassements incontrôlés et prendre à temps les mesures correctives. Le suivi budgétaire s'effectue à travers un logiciel de gestion et consistera :

- à la saisie du budget détaillé dans le logiciel de gestion budgétaire ;
- à la confrontation entre les expressions de besoin et le budget disponible ;
- à l'affectation de chaque dépense autorisée sur le financement et la ligne budgétaire appropriés ;
- à l'analyse des écarts.

L'engagement des dépenses de fonctionnement est effectué sur la base d'une demande établie par l'utilisateur du bien ou service concerné.

2.2. Les procédures d'engagement des dépenses

Cette procédure vise le paiement des frais du personnel qui comprennent :

- les salaires;
- les charges sociales ;
- les indemnités (logement, prime, suggestion, transport) ;
- le salaire du personnel contractuel : le salaire est fixé lors de l'embauche effective.

2.3. Les procédures de trésorerie

La procédure de gestion de trésorerie a pour objectif d'assurer une bonne tenue des comptes bancaires et des caisses conformément aux règles de la comptabilité budgétaire et de gestion fiable.

Gestion des comptes bancaires

La commune peut disposer de deux (2) types de comptes bancaires :un compte bancaire dédié exclusivement aux opérations de recettes et de dépenses liées au fonctionnement courant de l'organisation ;et un ou plusieurs comptes exclusivement réservés aux opérations de recettes et de dépenses des projets et programmes. Tous ces comptes fonctionnent selon le principe de la double signature.

Les chèquiers sont détenus par le Comptable dans un endroit sécurisé.

Gestion de la caisse

Les espèces détenues sont gardées par le Caissier dans un lieu sécurisé.

Section 2 : Pratiques des procédures au sein de la commune d'arrondissement d'Ebolowa deuxième

Cette partie est abordée sous l'angle de l'examen des documents ayant trait aux différentes gestions et à travers les entretiens effectués auprès du personnel de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème}. Notre stage s'étant effectué uniquement dans le cadre administratif nous a permis d'observer comment s'effectuait les pratiques de gestion administratives au sein de la CAE II, ce qui nous donne des informations sur les différentes procédures administratives.

I- Les pratiques de gestion administrative

1.1. Du courrier à la gestion du personnel

Parlant de la procédure de traitement du courrier, le courrier arrivé est bel et bien enregistré dans le registre nommé « courrier arrivé » et transmis à qui de droit si besoin y est mais le manquement relevé dans ce service est le fait qu'il n'y ait aucun suivi après la transmission de ce courrier chaque expéditeur se doit de suivre son courrier car le plus souvent il n'y a pas d'accusé de réception. La procédure prévue à ce effet n'est donc pas suivie au sein de la commune telle que le manuel l'indique.

Celle liée à la gestion du personnel est suivie partiellement. Après dépôt des dossiers par les postulants, ils sont examinés à l'interne ou remis à un bureau d'étude. C'est la commune qui recrute. Le Maire juge de l'opportunité du recrutement parce qu'il est le chef de l'exécutif communal qui doit veiller au respect de l'organigramme approuvé par le conseil municipal. A l'initiative du Maire, la collectivité peut recruter par décision ou par contrat de travail. Le recrutement par décision concerne les catégories 1 à 6 dont le niveau de qualification le plus élevé est le BEPC + niveau classe de 1^{ère} et équivalent. Pour le recrutement par voie d'intégration, le Ministre de la Décentralisation et du Développement Local procède à l'intégration, par arrêté, des candidats admis au concours d'entrée et formés à la « National School of Local Administration » (NASLA) ou toute autre grande école publique de même nature agréée par le Ministre chargé des collectivités territoriales, en fonction des besoins exprimés par cette Commune.

1.2. Des congés, permissions exceptionnelles d'absence et fériés, congés à l'évaluation du personnel de la CAE II

Ils sont encadrés par le code du travail et le statut général de la fonction publique. Les différents congés sont : le congé administratif, le congé maladie, le congé de maternité et les permissions exceptionnelles d'absences. Pour le personnel relevant du code du travail, le congé payé est obligatoirement pris après une année de service effectif (article 89 du Code du travail). Pendant le congé, il a droit à une allocation de congé calculée selon la fraction du 1/16ème de la rémunération globale, et non un salaire. Il a également droit à des permissions exceptionnelles d'absences payées non déductibles du congé et dans la limite de dix (10) jours par an. Pour le fonctionnaire de l'Etat ou le contractuel d'administration, le congé se prend après une année de service, il continue à percevoir son salaire et il lui est versé des frais de transport lui permettant de rejoindre son lieu d'origine. Au départ des congés, la collectivité doit notifier par écrit le congé et au retour, il leur est établi une attestation de reprise de service. Des permissions exceptionnelles d'absences sont accordées au travailleur dans la limite de 10 jours par an sans retenue sur salaire. Le travailleur qui exerce son activité le jour d'une fête légale civile ou religieuse perçoit en plus du salaire afférent à la journée une indemnité correspondant au travail réellement effectué.

II. Implication des procédures dans les performances de la commune d'arrondissement d'Ebolowa deuxième

L'organisation des États en général et africains en particulier se développe dans le temps en complexité et en spécificité. Ces changements qui se caractérisent par un élargissement et une forte diversification du domaine d'action de l'État, relèvent d'une politique de décentralisation, qui en outre présente deux facettes, à savoir : technique et territoriale. Sur le plan territorial, la décentralisation transfère aux citoyens, à travers leurs représentants élus, du pouvoir de gérer leurs propres affaires. Au Cameroun précisément, les lois de 2004 ont, d'une part, contribué au renforcement du processus de décentralisation et, d'autre part, ont conduit certaines collectivités territoriales décentralisées (CTD) qui sont notamment les communes et les régions à revoir leurs modes de gestion, leurs structures organisationnelles et leurs façons d'organiser le travail. Pour y parvenir, les CTD se doivent de moderniser leurs mécanismes de gestion des procédures.

Les jalons théoriques ainsi posés permettent une meilleure saisie des concepts de base de notre étude. Cependant, la démonstration de leur applicabilité pourrait nous aider à répondre à la question qui guide notre recherche. Question qui jusqu'ici est restée ouverte.

La deuxième partie de notre travail aura pour finalité de comprendre nos hypothèses dans un cadre précis pour enrichir un caractère pratique. La présente étude qui ne saurait se limiter à des allégations purement théoriques sera analysée à travers la méthodologie.

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette partie a pour objectif d'implémenter le volet scientifique de notre étude. Cela se fera dans deux chapitres dont l'intitulé du premier est l'écosystème administratif des procédures administratives et performance d'une CTD. Le deuxième chapitre de cette partie quant à lui portera sur la présentation analytique des résultats.

CHAPITRE 3 : ECOSYSTEME ADMINISTRATIF DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCES LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOWA DEUXIEME

Ce chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie conduisant aux performances que génère l'application des procédures administratives dans la CAE II. Ainsi, il sera question de présenter notre organisme d'accueil (section 1), l'organisation méthodologique de notre recherche (section 2).

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

I. Cadre institutionnel des Collectivité Territoriale Décentralisée au Cameroun

La mise en place d'un appareil organisé est indispensable pour que soient assurées effectivement et efficacement les fonctions administratives au sein d'une société. Dans l'organisation, les CTD constituent avec l'Etat, les personnes publiques à compétence générale qui assurent un ensemble de fonctions sur le territoire qu'elles ont pour mission d'administrer. L'administration se structure donc sur un double plan territorial en deux pôles principaux : celui de l'Etat et celui des collectivités locales. Ces dernières sont conçues dans le cadre de la décentralisation dont le cadre institutionnel s'appuie sur un ensemble de textes publiés depuis l'époque de la république fédérale. Depuis cette époque, l'institution municipale connu de profondes modifications de sorte que l'étude de celle-ci risquerait nous amener à l'étude de l'histoire des institutions et faits sociaux du Cameroun. Il nous semble donc important de mettre en marge l'évolution historique de l'institution municipale et de nous consacrer au cadre institutionnel tel qu'il se présente aujourd'hui.

1.1. Contexte politico-institutionnel de la décentralisation au Cameroun

La décentralisation au Cameroun est un processus fortement enraciné dans l'histoire de notre vie politico-administrative. Longtemps vécu sous diverses formes (délégation, dévolution...), la décentralisation s'inscrit aujourd'hui comme un indicateur de bonne gouvernance (Blundo, 2001) et vise à améliorer l'efficacité de l'action publique, la promotion du développement local et la démocratisation de la vie publique.

Evolution de 1950 à 1980

Quelques points phares ont marqué cette période :

- La différence de conception entre le Cameroun francophone et le Cameroun anglophone : pour le premier, c'est l'Etat qui est dépositaire des pouvoirs et qui définit les compétences des entités infra-étatiques ; pour le second, les pouvoirs appartiennent naturellement aux collectivités de base qui s'étendent pour en déléguer une partie aux entités supérieures en fonction de leurs intérêts (les communes du Cameroun occidental correspondaient à des communautés traditionnelles).

La montée en puissance des communes au Cameroun occidental : le plein exercice des compétences communales ;

- La diminution de l'impact des communes au Cameroun oriental : le transfert par les communes à l'Etat de plusieurs compétences qu'elles exerçaient en vertu de la clause générale des compétences des collectivités locales (éducation, santé, voirie, etc...). création des communes urbaines à régime spécial dirigés par un Délégué du Gouvernement (Douala, Yaoundé, Nkongsamba en 1967) ;
- la recentralisation : l'élection devient l'exception (commune urbaine seulement) et la nomination la règle (administrateurs municipaux, généralement des sous-préfets), réduction des compétences des communes du Cameroun occidental, tutelle pesante ;
- le montage institutionnel : les compétences quasi identiques communes/services déconcentrés de l'Etat (SDE).

Evolution de 1990 à 2000

- La réunion tripartite de 1991 : (débat sur la forme de l'Etat entre fédéralistes et tenants de l'Etat unitaire) Principe de l'élection de tous les organes municipaux (loi de 1992)

sauf pour l'exécutif des communes urbaines à régime spécial (délégués du gouvernement et leurs adjoints) ;

- La révision constitutionnelle de janvier 1996 : l'Etat unitaire décentralisé, la création de région.

Evolution de 2000 à nos jours

- Les lois de décentralisation de 2004 : la réaffirmation du principe de transferts de compétences, la suppression des communes urbaines à régime spécial ; l'extension de la formule de la communauté urbaine à toutes les grandes villes ; l'abondante activité normative.

1.2. Cadre juridique et acteurs de la décentralisation

La décentralisation au Cameroun est un processus encadré par la loi et mise en œuvre par les organes et institutions de la République et les partenaires au développement.

Quelques aspects juridiques de la décentralisation

La politique de décentralisation telle qu'observée aujourd'hui au Cameroun est consacrée par la constitution et encadrée par un arsenal juridique cohérent au rang social :

- La loi du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972, consacre le statut d'Etat unitaire décentralisé de la république du Cameroun. Apportant ainsi une impulsion décisive au processus de décentralisation dans notre pays ;
- la loi N°92-002 du 14 août 1992 fixant les conditions d'élection des conseillers municipaux. Modifiée et complétée par la loi N° 2006/010 du 29 décembre 2006 ;
- la loi n° 2004/003 du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme du Cameroun ;
- la loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation ;
- la loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;
- la loi n° 2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions ;
- la loi n°2006/005 du 14 juillet 2006 fixant les conditions d'élection des sénateurs ;

- la loi n° 2006/004 du 14 juillet 2006 fixant le mode d'élection des conseillers régionaux ;
- la loi n° 2006/011 du 29 décembre 2006 portant création, organisation et fonctionnement d'ELECAM (Elections Cameroon) ;
- la loi n° 2009/11 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités décentralisées ;
- la loi n° 2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale ;
- le décret n° 2010/1735/PM du 01 juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des CTD ;
- la loi n° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées.

Par ailleurs, la décentralisation au Cameroun est régie par plusieurs principes au rang desquels :

- Le principe de subsidiarité : il s'agit de désigner à l'échelon de la plus grande proximité ce qui peut être plus efficacement fait, étant donné que la plupart des collectivités locales sont dotés de faibles ressources, ce principe doit s'appliquer avec pragmatisme ;
- le principe d'égalité : afin de rendre plus opérationnelle la décentralisation sur tout l'étendue du territoire, l'Etat transfère les mêmes compétences à toutes les collectivités locales de même catégorie ;
- le principe de progressivité : la répartition des compétences doit tenir compte de la capacité des collectivités locales à les exercer.

Acteurs et institutions d'appui à la décentralisation

Parce que la décentralisation est une construction politique, administrative, économique et sociale, et eu égard à son caractère multisectoriel, plusieurs Institutions et Administrations sont impliquées dans la définition de la politique qui lui est consacrée et dans sa mise en œuvre. Au titre de ces Institutions, il y a lieu de citer, entre autres :

Au niveau du pouvoir exécutif

Le président de la République qui, de par la Constitution, définit la politique de la nation, y compris dans le domaine de la décentralisation, en donne les grandes orientations et en contrôle la mise en œuvre. C'est certainement dans ce cadre qu'il est le destinataire du rapport sur l'Etat de la décentralisation et le fonctionnement des services locaux produit par le Conseil Interministériel des Services Locaux et validé par le Conseil National de la Décentralisation. Il nomme les Délégués du Gouvernement et leurs adjoints dans les Communauté Urbaines. Il révoque les maires dans certains cas ;

Le premier Ministre, Chef du Gouvernement coordonne l'action du Gouvernement et joue un rôle central dans l'harmonisation des politiques sectorielles impliquant la politique de décentralisation et c'est à ce titre qu'il préside le Conseil National de la Décentralisation.

Le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation qui, conformément aux dispositions du décret n° 2005/104 du 13 Avril 2005 portant organisation est chargé entre autre de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre de la réglementation relative à l'organisation et au fonctionnement des CTD ; de l'exercice de la tutelle de l'Etat sur les CTD sous l'autorité du PR ; de l'évaluation régulière de la mise en œuvre de la Décentralisation ; de présider le Comité interministériel des services locaux.

Les autres départements ministériels : La décentralisation est par essence une politique impliquant plusieurs départements sectoriels, concourant au transfert des compétences, à la mobilisation et au transfert des ressources et à l'accompagnement des CTD. Ils assurent aussi la tutelle technique.

Les organes de suivi et les autres institutions d'appui

Comme organe de suivi, nous pouvons citer :

- Le Conseil National de la Décentralisation, présidé par le Premier Ministre, assure la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la décentralisation au Cameroun ;
- Le Comité Interministériel des Services Locaux : organe de concertation interministérielle qui a pour mission d'assurer la préparation et le suivi des transferts de compétences et des ressources aux collectivités territoriales décentralisées. Il est présidé par le MINATD et comprend les représentants des départements ministériels, sectoriels, les magistrats municipaux, les représentants de la société civile notamment.

- Les services déconcentrés de l'Etat habilités, prolongements techniques des ministères : de la loi, les autorités administratives exerçant les pouvoirs de tutelle sur les CTD sont le Gouverneur et le Préfet pour la Région et les communes respectivement. Les mêmes autorités, représentent l'Etat dans leurs circonscriptions administratives respectives, dont le Président de la République et le Gouvernement (décret n° 2008/377 du 12 novembre 2008 fixant les attributions des chefs de circonscriptions administratives et portant organisation et fonctionnement de leurs services). Les SDE sont pour certains, chargés de la tutelle technique.

Dans la mouvance de rendre opérationnelle la décentralisation, l'Etat a créé et aménagé des structures techniques et financières qui œuvrent aux cotés des CTD dans le souci de les accompagner dans la réalisation de leurs missions. A l'instar du :

- Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunal (FEICOM), dont la principale mission est d'accompagner les collectivités territoriales décentralisées dans leur processus de développement, en leur apportant notamment une assistance technique, financière et appuis multiples dans la mise en œuvre de leurs projets d'investissements.
- Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEEFAM), il contribue au renforcement des capacités du personnel communal et apporte un soutien-conseil multiformes aux communes. Il est aidé dans ses tâches par d'autres institutions de formations nationales telles que l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP), l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), l'Université de Yaoundé 2, etc.

Aussi, dans le cadre de sa stratégie de réduction de la pauvreté et d'appui au développement local, le Gouvernement avec le soutien des partenaires au développement (Union Européenne, Banque Mondiale, Agence Française de Développement, Coopération Allemande pour le Développement...) a mis en place plusieurs projets et programmes qui œuvrent au quotidien pour la promotion du développement économique et sociale des collectivités territoriales décentralisées. Au rang desquels :

- Le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL) ;

- Le Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain (PACDDU) ;
- Le Programme National de Développement Participatif (PNDP). Celui-ci est un programme multi-bailleurs qui a pour objectif d'assister le Gouvernement du Cameroun à établir et à mettre en œuvre un mécanisme de financement décentralisé.

1.3. Attributions d'une CTD et du maire

Dans notre étude nous nous attarderons sur la loi la plus récente. Le livre troisième du code général des CTD au Cameroun intitulé des règles applicables aux communes, titre dispositions générales, l'article 147 stipule que : « la Commune est la Collectivité Territoriale de base. Elle a une mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants ». En d'autres termes les compétences d'intérêt communal visent les projets relatifs à la proximité et à la vie quotidienne des habitants, les infrastructures cédées à la Commune d'Arrondissement, construites ou aménagées par celle-ci ainsi que celles ouvertes, par leur objet, leur position géographique ou leur importance symbolique, à l'usage principal des populations de la Commune d'Arrondissement concernée. De manière plus détaillée la commune a de nombreuses missions qui lui sont confiées et qu'elle se doit d'accomplir.

Les attributions d'une CTD

- Du développement économique, de l'action économique ;
- de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles ;
- de la planification de l'aménagement du territoire de l'urbanisme et de l'habitat ;
- développement sanitaire et social ;
- de la sante, de la population et de l'action social ;
- du développement éducatif, sportif et culturel ;
- de la jeunesse, des sports et des loisirs ;
- de la culture et de la promotion des langues nationales.

Par ailleurs, pour mener à bien ces différentes missions le Maire en qualité de représentant de la commune dans la vie civile et en justice, a de nombreuses attributions qui lui sont assignées.

Les Attributions du maire

D'après l'article 206 du code général des collectivités territoriales décentralisées stipule que : « le Maire représente la commune dans les actes de la vie civile et en justice ». A ce titre, il est chargé, sous le contrôle du Conseil Municipal :

- De conserver, d'entretenir et d'administrer les propriétés et les biens de la commune et d'accomplir tous actes conservatoires de ces droits ;
- de gérer les revenus, de surveiller les services communaux la comptabilité communale ;
- de délivrer les permis de bâtir et de démolir, ainsi que les autorisations d'occupations des sols ;
- de préparer et de proposer le budget d'ordonner les dépenses et de prescrire l'exécution des recettes ;
- de diriger les travaux communaux ;
- de veiller à l'exécution des programmes de développement financés par la Commune ou réalisés avec sa participation ;
- de pouvoir aux mesures relatives à la voirie municipale ;
- de souscrire les marchés, de passer les baux et les adjudications des travaux communaux conformément à la réglementation en vigueur ;
- de passer, selon les mêmes règles, les actes de vente, d'échange, de partage, d'acceptation des dons ou legs d'acquisition de transaction, lorsque ces actes ont été autorisés par le Conseil Municipal ;
- de prendre, à défaut des propriétaires ou des détenteurs du droit de chasse préalablement mis en demeure, toutes les mesures nécessaires à la destruction d'animaux déclarés nuisibles, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, et éventuellement de requérir les habitants avec armes et chiens propres à la chasse de ces animaux, de surveiller et d'assurer l'exécution de ces mesures et d'en dresser procès-verbal ;

- de veiller à la protection de l'environnement de prendre en conséquence, les mesures propres à empêcher ou à supprimer la pollution et les nuisances à assurer la protection des espaces verts et à contribuer à l'embellissement de la commune ;
- de nommer aux emplois communaux et d'une manière générale, d'exécuter les délibérations du conseil municipal.

II. Présentation de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa deuxième

La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} est placée sous l'autorité d'un Maire élu au scrutin uninominal à deux (02) tours. C'est une collectivité territoriale décentralisée et une personne morale de droit public. Elle jouit d'une autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux, elle règle par délibération les affaires de sa compétence.

2.1. Présentation de la CAEII

Créée par décret n° 2007/117 du 24 Avril 2007, la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} a vu le jour suite à la dissolution des Communes urbaines à régime spécial et rurale d'Ebolowa.

Situation géographique

La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} s'étend sur une superficie de 3 500 KM2 pour 65 000 habitants et comporte quatre-vingt-quatorze villages au total regroupés en groupement, soient :

- Le groupement EBOMAM 1 (Nkoladom, Mekomo jusqu'à sa limite avec la Vallée du Ntem) ;
- Le groupement EBOMAM 2 (Mekomo, Nkoladom) ;
- Le groupement BULU SUD (village sur la route d'AMBAM) ;
- Le groupement NGOTTO (sur la route de Kribi, limitrophe avec Akom 2).

Elle est limitée :

- Au Nord, par la Commune d'Ebolowa 1^{er} ;

- Au Sud, par la Commune d'Ambam ;
- A l'Est, par les Communes de Mvangan ; Biwong-Bulu ; Mengong ;
- A l'Ouest, par la Commune d'Ebolowa 1^{er}.

Les services de la commune

La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} dispose d'un document appelé **guide de la commune** dans lequel l'on retrouve sa présentation, ses services ainsi que les différentes missions qui leurs sont confiées. Parlant des services, nous avons :

Le secrétariat général

Le secrétariat général est placé sous l'autorité du maire, nommé par arrêté du ministre en charge de la décentralisation. Principal collaborateur du Maire, le secrétaire général assiste celui-ci dans l'accompagnement de sa mission. A cet effet

- coordonne et anime les actions de l'ensemble des services de la mairie ;
- reçoit du Maire des directives relatives à la conduite des affaires de la Commune, et à la détermination des grands objectifs municipaux ;
- définit et codifie les procédures internes de la Commune ;
- prépare les sessions du conseil municipal et en assure le secrétariat ;
- prépare le budget et élabore le compte administratif de la Commune ;
- instruit et vise au préalable les actes soumis à la signature du Maire.

Il comprend : le bureau du pool de secrétariat et relève du service des affaires générales, les services économiques et financiers, le service technique de l'aménagement et du développement urbain, le service d'hygiène, salubrité et environnement, le service social et culturel, le bureau de maintenance informatique, le bureau d'ordre et du courrier

Le service des affaires générales

Placé sous l'autorité d'un chef de service nommé par décision du Maire, il est chargé :

- De la mise en œuvre de la politique de gestion et suivi de la carrière administrative du personnel,

- de la tenue du fichier du personnel ;
- de l'application des dispositions légales et réglementaires régissant le personnel ;
- du renforcement des capacités du personnel ;
- de la conception d'une politique des ressources humaines et de recrutement ;
- de la préparation des commissions paritaires d'avancement et de discipline ;
- de la préparation des distinctions honorifiques ;
- de la préparation des actes administratifs de gestion du personnel ;
- des relations avec la CNPS, l'inspection du travail, les organisations syndicales ;

Il comprend un bureau qui est celui des ressources humaines et du contentieux placé sous l'autorité d'un chef de bureau nommé par décision du Maire, il est chargé de veiller au respect de la réglementation en vigueur dans le cadre de mission assignées à la commune, du suivi de l'application de tous textes législatifs et réglementaires par les services communaux, de l'instruction des requêtes et plaintes contentieuses et des demandes de remises gracieuses, de traiter et suivre les dossiers en contentieux, veiller à la prise en compte des aspects juridiques dans les décisions et actes de la commune.

Le service de l'Etat civil et de la démographie

Placé sous l'autorité d'un chef de service nommé par décision du Maire, il est chargé :

- De participer à la définition des orientations stratégiques en matière de population ;
- d'organiser l'accueil et l'information au public,
- d'organiser le suivi de la liste électorale et des scrutins ;
- d'organiser le recensement des populations ;
- d'évaluer la politique de la population de la collectivité ;
- de promouvoir le service ;
- de superviser les gestionnaires des cimetières ;
- de coordonner le travail des agents d'Etat-civil ;

- de constater les naissances, mariage et décès ;De recevoir les requêtes d'Etat-civil et les instruire ;
- de sécuriser les archives de la municipalité ;
- des questions de démographie.

Il comprend :

Le bureau d'Etat-civil placé sous l'autorité d'un chef de bureau nommé par décision du Maire, il est chargé de :

- Tenir, recevoir et remplir les registres d'Etat-civil ;
- établir les actes d'Etat-civil, mariages, décès et naissance ;
- toutes les formalités réglementaires nécessaires à la célébration d'un mariage ;
- l'établissement des actes relatifs aux naissances et décès des personnes physiques ;
- contrôler la conformité des informations contenues sur les copies avec les originaux avant leur soumission à la signature du Maire et ses adjoints.

Le bureau des archives d'Etat-civil et de la démographie placée sous l'autorité d'un chef de bureau nommé par décision du Maire, il est chargé de :

- Procéder à l'archivage des documents ;
- établir les fichiers par documents, indexer les matières, les codifier et les classer ;
- du suivi et de l'exploitation des statistiques démographiques ;
- des recherches en vue de l'authentification des actes à la demande des usagers ;
- du classement et la conservation des registres concernant l'état des personnes physiques

Le service économique et financier

Placé sous l'autorité d'un chef de service nommé par décision du Maire, il est chargé :

- De l'élaboration de la mise en œuvre, du suivi du budget ;
- donner son avis sur les questions financières concernant la commune ;
- de l'élaboration du compte administratif de la Commune ;
- d'assurer l'approvisionnement en matériel des services ;

- de la centralisation et de l'exploitation des certificats de recettes et des dépenses ;
- du suivi des bases d'imposition ;
- de l'optimisation des recettes de la commune ;
- veiller à la bonne marche des activités liées à un titre onéreux

Il comprend trois bureaux celui du budget et des affaires financiers, celui de l'assiette fiscale et de la promotion économique et enfin

2.2. Les moyens de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa II

Plusieurs activités rythment le fonctionnement de notre commune, ceci passe par la manipulation de divers outils.

Activités économiques

La cohabitation entre la zone urbaine et la zone rurale de la Commune entraîne manifestement deux types d'activités. Ainsi, la zone urbaine a une forte prédominance des activités commerciales, surtout informelles. La pléiade de snack-bars, bars, vente à emporter, restaurants, d'hôtel, quincailleries, station à essence, une industrie forestière etc..., en est une preuve tangible.

La zone rurale quant à elle est dominée par l'agriculture centrée sur des cultures vivrières dont les produits sont venus dans les marchés environnants. On peut également noter la progression significative de l'aquaculture et l'élevage domestique (chèvres, porcs, volaille).

Infrastructures et patrimoine communal

Comme infrastructures, la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} bénéficie d'un réseau routier globalement en bon état. Une carte scolaire en constante amélioration permettant de couvrir la forte demande actuelle ; la couverture sanitaire est assurée principalement par l'Hôpital Régional d'Ebolowa auquel s'ajoutent des centres de santé privés et laboratoire d'analyse médicales, qui permettent d'administrer des soins de santé primaires aux malades.

En ce qui concerne le patrimoine, la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} utilise un personnel dont l'effectif se chiffre à soixante-cinq (65) agents tous grades confondus qui exercent des emplois divers. Le classement catégoriel de ces personnels se présente ainsi qu'il suit :

Tableau n°1 : tableau récapitulatif du personnel de la CAE II

NATURE	GENRE	GENRE	TOTAL
	FEMININ	MASCULIN	
Cadre contractuel d'Administration (Finance)	0	01	01
Cadres, de la 10 ^{ème} à la 12 ^{ème} catégorie	0	01	01
Agents de maîtrise, de la 7 ^{ème} à la 9 ^{ème} catégorie	6	7	13
Agents décisionnaires, de la 2 ^{ème} à la 6 ^{ème} catégorie	6	24	30
Agents temporaires	3	18	21
TOTAL	15	51	66

Source : guide de la CAE II

Matériel roulant, biens immeubles et meubles

Comme matériel roulant, le parc automobile de la Mairie d'Ebolowa II est constitué ainsi qu'il suit :

Tableau n°2 : matériel roulant de la CAE II

DESIGNATION	IMMATRICULATION	OBSERVATION
Une moto AG 100	CE MT 953 DQ	Bon état

Source : Guide de la CAE II

Comme biens immeubles, les services de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} occupent les bâtiments issus d'un don de la commune Rurale d'Ebolowa. Toutefois, l'exécutif sortant au travers du partenariat avec la MIPROMALO a bénéficié l'appui et la construction de deux logements en matériaux locaux.

S'agissant des biens meubles, la Mairie dispose de matériels divers :

- Des ordinateurs complets
- Des bureaux équipés de chaises et fauteuils
- Des armoires pour classement des documents
- Des photocopieuses.

Le tout réservé au personnel pour utilisation. Une liste exhaustive de ces matériels accompagnée des fichiers individuels des principaux détenteurs est disponible à la comptabilité matières.

Section 2 : Organisation méthodologique de la recherche

Dans le cadre de notre travail, nous nous situons dans le cadre d'une recherche non expérimentale c'est-à-dire de l'étude sur le terrain, dans la mesure où nous ne pouvons ni manipuler, ni contrôler les variables. Nous nous contenterons simplement de les observer et sans intervenir dans le déroulement des événements.

I- Rappel de l'intérêt et objectifs de l'étude

1.1. Intérêt de la recherche

Il est très important pour chaque chercheur de démontrer l'apport de son étude dans diverses dimensions et préciser les bornes de cette étude. Ainsi, Notre étude présente un triple intérêt : personnel, scientifique et social

- Personnel dans ce sens où il nous permet de nous exercer sur la recherche fondamentale en appliquant les enseignements reçus au cours de notre formation ;
- Scientifique car les résultats obtenus seront utiles pour les chercheurs qui souhaiteraient déterminer ou analyser la capacité des services publics à satisfaire leurs usagers et même les employés de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2ème en particuliers ;
- Social dans la mesure où cette étude permettrait de recueillir les avis de certains usagers de la localité qui contribueraient à l'amélioration des services qui leurs seront dorénavant rendus au sein de cette Commune.

1.2. Objectifs de l'étude

Un objectif est un but, une cible qu'un chercheur veut atteindre en s'appuyant sur une démarche scientifique rigoureuse. Généralement il renferme un objectif général et des objectifs secondaires.

Objectif général

Ce travail de recherche a pour objectif général de vérifier la relation existante entre les procédures administratives et la performance de la CAE 2^{ème}, ainsi que les conséquences que peuvent engendrer le non-respect de ces dernières.

Objectifs secondaires

Les objectifs secondaires rendent l'objectif général explicite. Ces objectifs spécifiques portent sur des idées ou cas précis et sont en relation étroite avec les questions secondaires.

Dans le cadre de notre étude nous avons comme objectifs spécifiques de:

- Montrer que le respect ou le non-respect des procédures administratives a un impact sur la performance dans la CAE II ;
- Montrer que l'application des procédures pertinentes est un gage de la bonne qualité de services et des produits, de la fidélisation du personnel et des clients ;
- Faire des propositions d'amélioration sur l'utilisation du manuel de procédure ;

En effet, l'existence de procédures formalisées évite pour les opérations de même nature de subir des traitements différents suivant les agents ou même quelque fois pour un même agent.

II- Présentation de la méthode de recherche utilisée

Il serait judicieux à ce niveau de commencer par comprendre ce que l'on entend par méthode.

Le petit Robert (1994) définit la méthode comme étant : « une marche, ensemble de démarches que suit l'esprit ^pour découvrir et démontrer la vérité ; ensemble de moyens raisonnés suivis pour arriver à un but ». Pour O, AKTOUF. La méthode est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable.

En revenant à notre approche méthodologique, nous disons que les auteurs distinguent deux catégories à savoir les approches quantitatives d'une part et les approches qualitatives d'autre part. En effet, la recherche en science suppose des méthodes d'investigation dont l'objectif consiste à apporter une réponse à la question de recherche. Cette dernière n'est pas posée en fonction d'une méthodologie, préalablement déterminée, mais en fonction de l'objectif de

recherche. Dans le cadre de notre étude, nous allons mettre en évidence la relation entre les procédures administratives et la performance d'une Collectivité Territoriale Décentralisée.

Nous avons choisi de procéder par une approche qualitative, il s'agit d'une étude explicative « l'explication répond aux questions pourquoi ? et comment ? ». Les chercheurs inductifs ont souvent recours à l'étude de cas qui est une forme particulière d'étude sur le terrain. Le chercheur qualitatif se concentre sur la description de l'individualité d'un certain phénomène, il cherche à comprendre l'objet étudié dans son contexte.

Rappel des hypothèses de recherche

Nous avons remarqué durant notre stage à la CAE II de nombreux dysfonctionnement qui nous empêchaient ainsi qu'à certains employés d'accomplir les tâches qui nous étaient confiés, dans l'optique de mieux comprendre la cause de ce manquement, le présent travail sera composé d'une hypothèse centrale et trois secondaires.

Hypothèse centrale

L'hypothèse générale est considérée comme une réponse provisoire à la question principale.

Dans le cadre de notre recherche, l'hypothèse centrale est formulée comme suit :

Hypothèse Principale : les pratiques procédurales observées dans la CTD d'Ebolowa 2^{ème} facilitent ou génèrent les bonnes performances de celle-ci.

L'opérationnalisation de cette hypothèse générale a permis d'obtenir deux hypothèses secondaires.

Hypothèses secondaires

Les hypothèses secondaires sont plus concrètes. Elles visent à vérifier la réalité, l'existence ou l'inexistence suggérée de l'hypothèse générale. Nous avons donc comme hypothèses secondaires :

- Hypothèse secondaire 1 : la commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} dispose effectivement d'un manuel de procédure mis à jour ;

- hypothèse secondaire 2 : la commune d'Ebolowa 2^{ème} dispose de toutes les ressources nécessaires lui permettant d'appliquer les procédures prescrites par le manuel ;
- hypothèse secondaire 3 : le personnel recruté dans la commune d'Ebolowa 2^{ème} est assez qualifié et conscient des performances résultantes de l'application des procédures au sein de la commune.

2.1. Population et échantillon d'étude

La population est l'ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations. On distingue :

- La population cible qui se réfère à l'ensemble des individus que le chercheur désire étudier et à partir de laquelle il voudra faire des généralisations. Dans le cadre de notre étude, il s'agit des responsables de la CAE II ;
- la population accessible qui est la portion de la population cible qui est à la portée du chercheur. Elle sera limitée aux employés ou agents de la CAE II.

L'échantillon quant à lui est un sous-ensemble d'éléments ou de sujets tirés de la population, qui sont sélectionnés pour participer à l'étude. Un échantillon doit être représentatif de la population cible c'est-à-dire, présenter les mêmes caractéristiques que la population d'où il est tiré. Pour déterminer l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur la technique d'échantillonnage non probabiliste, elle n'est pas basée sur les lois de calcul des probabilités. Il s'agit de l'échantillonnage accidentel c'est-à-dire les éléments sont choisis au fur et à mesure qu'ils se présentent, sans tri. Cette technique est simple, rapide et peu coûteuse. Notre échantillon sera donc constitué des maires et des chefs de services de la CAE II.

La détermination de la taille de notre échantillon se trouve dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : Répartition des individus dans le champ de l'étude

Statut des individus	Ciblés	Retour	Total
Adjoints Maires	3	2	2
Secrétaire Général	1	1	1
Chefs de Services	4	2	2
TOTAL			5

Source : par nous même

2.2. Instruments de collectes des données et passation de l'instrument

Ici, il est question de présenter les méthodes auxquelles l'on fera recours, puis décrire les instruments ou techniques qui seront utilisées. Divers instruments servent à mesurer les variables d'étude. Ces instruments peuvent fournir des informations de type qualitatif (entretiens, observations, tests, etc.), ou des informations de type quantitatif (questionnaire ou échelles de mesure, tests etc.). Compte tenu des objectifs ici-visés, nous nous servirons de **l'entretien ou interview** du fait du type qualitatif de notre étude.

L'entretien de recherches est une méthode de collecte qui vise à recueillir des données appelées matériaux, dans le but de les analyser. L'entretien de recherches s'inscrit dans une démarche préparée, dans un projet de recherche, et obéit à des règles relativement rigoureuses. Cette méthode est largement utilisée en sciences humaines. Elle permet d'aborder le niveau des attitudes, et des représentations. Il est administré à l'administration afin de recueillir leurs points de vue sur la problématique en étude.

Pour ce qui est des entretiens avec les responsables de la CAE II, ils avaient eu lieu dans leurs différents bureaux au cours de différents rendez-vous prévus à cet effet. Il a donc fallu se rendre à la CAE II à chaque rendez-vous obtenu. Après explication du but et du thème de notre entretien, nous avons parcouru l'ensemble des points du guide d'entretien avec chacun desdits responsables.

2.3. Outils d'analyse des données

L'analyse des données est fonction du type d'étude et de son but, selon qu'il s'agit d'explorer ou de décrire des phénomènes et de comprendre ou de vérifier des relations entre des variables.

L'analyse qualitative réunit et résume sous forme narrative, les données non numériques. Elle peut par exemple faire des regroupements ; des classements des typologies et catégorisations. L'analyse thématique de contenu renvoie donc à l'opération qui consiste à transformer le texte multiforme et varié d'un entretien en une analyse unique et originale de son contenu autour de ses thèmes et sous-thèmes, au moyen d'un code. L'analyse de contenu est un décodage de l'information apportée par les entretiens : c'est l'opération vitale et cruciale sans laquelle il n'y a pas d'utilisation possible de l'information. Quand on dit analyse de contenu on pense méthode, code et classement. Quatre étapes seront alors nécessaires pour mener à bien l'analyse thématique de contenu :

- la retranscription pour la lecture du document à analyser qui va être faite de façon exhaustive ;
- le codage pour la mise en évidence des sous-thèmes abordés ;
- la catégorisation pour l'organisation des thèmes qui vont surgir et leur classement ;
- l'inférence pour l'analyse interprétative des données.

L'analyse des données permettra de produire des résultats qui seront interprétés et discutés par le chercheur.

La retranscription

Un entretien ayant été fait à l'aide d'un guide organisé, la présentation des thèmes et sous-thèmes dans le discours de l'enquêté se trouve de plus enrobée d'un discours secondaire, représentant sa culture personnelle, qu'il sera nécessaire d'interpréter. Dans un premier temps, il va s'agir de décrire très fidèlement les entretiens. Lors de cette étape de retranscription, il faut noter précisément le discours de l'enquêté tel qu'il est dit, sans omettre de préciser les silences, hésitations, ou comportements non verbaux observés (attitudes, manifestations émotionnelles, etc.).

Le codage

Le codage correspond à une transformation effectuée selon des règles précises, des données brutes du texte. Transformation qui par découpage, agrégation et dénombrement permet d'aboutir à une représentation du contenu susceptible d'éclairer l'analyste sur des caractéristiques du texte. L'organisation du découpage comprend deux choix à savoir le découpage ou choix des unités et l'énumération ou choix des règles de comptage. L'unité d'enregistrement étant alors l'unité de signification à coder, elle correspond au segment de contenu à considérer comme unité de base en vue de la catégorisation et du comptage fréquentiel. Elle peut être diverse (mot, thème, objet, référent, personnage...). Dans le cadre de l'analyse de contenu, c'est l'habituellement le sous thème qui est choisi en tant qu'unité d'enregistrement. Il correspond donc à un découpage sémantique. Faire une analyse thématique consistera donc à repérer des noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi. L'ensemble des sous thèmes se déduit à partir du texte. Nonobstant, dans certains cas, ceux-ci peuvent être définis à l'avance, à partir de la théorie. Ici des allers retours

avec la théorie et notre liste de sous thèmes pourront être considérés. En effet, comme pour l'observation, l'absence d'un sous thème a également du sens.

La catégorisation

Elle peut employer deux démarches inverses :

- Le système de catégorie est préétabli ;
- le système de catégories n'est pas donné mais est la résultante de la classification analogique et progressive des sous thèmes.

D'après Bardin (1991), il y a de bonnes et de mauvaises catégories. Pour être valables, les catégories choisies doivent appliquer quatre principes à savoir l'objectivité, l'homogénéité, la pertinence et l'exhaustivité.

Tableau n°4 : Grille d'entretien du cas A

SEQUENCE	ENTRETIEN	SOUS THEMES	DIRECTION
Point 1 : Connaissance de la nécessité d'un manuel	T1 : Dans votre Commune d'Arrondissement connaissez-vous l'importance d'un manuel de procédure ? - Oui bien sûr	- Effectivité sur la connaissance de la nécessité d'un manuel de procédure	+
Point 2 : possession d'un manuel mis à jour	T2 : La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2 ^{ème} en dispose-elle? Si oui, est-il mis à jour ? Si non, pourquoi ? - notre commune en dispose mais il n'est pas mis à jour, parce la procédure de recrutement du cabinet chargé de le faire est en cours. Ceci se gère avec la direction des ressources financières	- présence d'un manuel de procédure - pas mis à jour	+ +/-
Point 3 : Comportement des employés en matière de respect des procédures.	T3 : Selon vous, les procédures y inscrites sont-elles respectées par les employés de la Commune ? - oui car lorsqu'elles ne le sont pas il nait une faute de gestion	- effectivité du respect des procédures	+/-
Point 4 : Influence du respect ou non des procédures administratives sur la performance de la CAE II	T4 : Entend que responsable de la Commune, comment percevez-vous l'impact du non-respect des procédures au sein de celle-ci ? - le non-respect des procédures dans notre commune entraine le ralentissement des délais et certains projets peuvent être repris à zéro	- Impact sur le respect des délais	+
Point 5 : Cause probable du non-respect des procédures administratives	T5 : Quelles peuvent être les causes du non-respect des procédures administratives au sein de la CAE II ? - le manque de connaissances en matière de procédures, la mauvaise interprétation des procédures.	- Manque de connaissances	

Tableau n°5 : Grille d'entretien du cas B

SEQUENCE	ENTRETIEN	SOUS THEMES	DIRECTION
Point 1 : Connaissance de la nécessité d'un manuel	T1 : Dans votre Commune d'Arrondissement connaissez-vous l'importance d'un manuel de procédure ? - Oui	- effectivité sur la connaissance de la nécessité d'un manuel de procédure	+
Point 2 : possession d'un manuel de procédure à jour	T2 : La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2 ^{ème} en dispose-elle? Si oui, est-il mis à jour ? Si non, pourquoi ? - oui, pour sa mise à jour je ne saurai vous répondre car je n'en sais trop rien	- présence d'un manuel au sein de la commune	+/-
Point 3 : Comportement des employés en matière de respect des procédures.	T3 : Selon vous, les procédures y inscrites sont-elles respectées par le personnel de la Commune ? - pas toujours	- non-respect des procédures	+/-
Point 4 : Influence du respect ou non des procédures administratives sur la performance de la CAE II.	T4 : Entend que responsable de la Commune, comment percevez-vous l'impact du non-respect des procédures au sein de celle-ci ? - cela se manifeste par le ralentissement de la mise en œuvre des projets de la commune destiné aux usagers ou encore la non atteinte de ses objectifs.	- Impact sur l'atteinte des objectifs	+
Point 5 : Cause probable du non-respect des procédures administratives	T5 : Que peuvent être les causes du non-respect des procédures administratives au sein de la CAE II ? - les affinités politiques et familiales sont privilégiées au détriment des relations de collaborations pour l'atteinte des objectifs, l'accomplissement des missions qui nous sont confiées	- problème interne	+/-

Tableau n°6 : Grille d'entretien du cas C

SEQUENCE	ENTRETIEN	SOUS THEMES	DIRECTION
Point 1 : Connaissance de la nécessité d'un manuel	T1 : Dans votre Commune d'Arrondissement connaissez-vous l'importance d'un manuel de procédure ? - non, nous ne trouvons pas vraiment une place à cela du fait de l'existence du code général qui en dit déjà beaucoup sur le travail à faire	- manque de connaissance	+/-
Point 2 :	T2 : La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2 ^{ème} en dispose-elle? Si oui, est-il mis à jour ? Si non, pourquoi ? - Oui, je suppose	- Manque de connaissance	+/-
Point 3 : Comportement des employés en matière de respect des procédures.	T3 : Selon vous, les procédures y inscrites sont-elles respectées par les employés de la Commune ? - nous dirons que chacun sait ce qu'il a à faire	- non-respect des procédures	+/-
Point 4 : Influence du respect ou non des procédures administratives sur la performance de la CAE II	T4 : Entend que responsable de la Commune, comment percevez-vous l'impact du non-respect des procédures au sein de celle-ci ? - forcément il y a des répercussions sur l'atteinte des objectifs de par la collaboration entre le personnel, lorsque la collaboration est mauvaise le résultat l'est aussi et vice versa	- impact sur l'atteinte des objectifs	+
Point 5 : Cause probable du non-respect des procédures administratives	T5 : Que peuvent être les causes du non-respect des procédures administratives au sein de la CAE II ? - L'ignorance du personnel en matière de procédure et son manuel, le manque de collaboration, le manque de moyen matériel et financier	- Manque de connaissance - Problème interne	+ +

Tableau n°7 : Grille d'entretien du cas D

SEQUENCE	ENTRETIEN	SOUS THEMES	DIRECTION
Point 1 : Connaissance de la nécessité d'un manuel	T1 : Dans votre Commune d'Arrondissement connaissez-vous l'importance d'un manuel de procédure ? - Non.	- Manque de connaissances	+/-
Point 2 : possession d'un manuel à jour	T2 : La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2 ^{ème} en dispose-elle? Si oui, est-il mis à jours ? Si non, pourquoi ? - Oui. Aucune information sur sa mise à jour	- Manque de connaissance	+/-
Point 3 : Comportement des employés en matière de respect des procédures.	T3 : Selon vous, les procédures y inscrites sont-elles respectées par les employés de la Commune ? - sans vraiment maîtriser ce qu'il y est inscrit nous pouvons vous dire non, elles ne le sont pas toutes.	- Non-respect des procédures	+/-
Point 4 : Influence du respect ou non des procédures administratives sur la performance de la CAE II	T4 : Entend que responsable de la Commune, comment percevez-vous l'impact du non-respect des procédures au sein de celle-ci ? - lorsque le travail se fait comme il se doit les résultats sont toujours positifs mais cela nécessite beaucoup d'efforts hors chacun devrait connaitre les taches qui lui sont assignées et les exécuter sans qu'on ait à le marteler. Parfois nous nous lassons de toujours aller mettre la main dans le travail de l'autre pour mener à bien une mission	- impact sur l'atteinte des objectifs	+
Point 5 : Cause probable du non-respect des procédures administratives	T5 : Quelles peuvent être les causes du non-respect des procédures administratives au sein de la CAE II ? - manque de conscience professionnel, les postes ne sont peut-être pas bien définis, le personnel n'est pas suffisamment informé de qui fait quoi ?	- Problème liés au personnel	+

Tableau n°8 : Grille d'entretien du cas E

SEQUENCE	ENTRETIEN	SOUS THEMES	DIRECTION
Point 1 : Connaissance de la nécessité d'un manuel	T1 : Dans votre Commune d'Arrondissement connaissez-vous l'importance d'un manuel de procédure ? - Oui	- Effectivité des connaissances sur l'importance du manuel de procédure	+
Point 2 : possession d'un manuel à jour	T2 : La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2 ^{ème} en dispose-elle? Si oui, est-il mis à jour ? Si non, pourquoi ? - Oui mais il n'est pas mis à jour.	- Effectivité de l'existence d'un manuel de procédures - Pas de mise à jour	+ +/-
Point 3 : Comportement des employés en matière de respect des procédures.	T3 : Selon vous, les procédures y inscrites sont-elles respectées par les employés de la Commune ? - Non d'après notre observation.	- Non-respect des procédures	+
Point 4 : Influence du respect ou non des procédures administratives sur la performance de la CAE II	T4 : Entend que responsable de la Commune, comment percevez-vous l'impact du non-respect des procédures au sein de celle-ci ? - Beaucoup de lenteur, parfois certains partenaires et usagers se plaignent, nous devons le dire il faut innover.	- Impact direct sur la performance de la commune	+
Point 5 : Cause probable du non-respect des procédures administratives	T5 : Quelles peuvent être les causes du non-respect des procédures administratives au sein de la CAE II ? - Les postes ne sont pas attribués à qui de droit, chacun collabore avec son proche, les dossiers ne circulent pas comme ils devraient le faire.	- Problème interne - Problème lié au personnel	+

En effet, à la lecture de cette grille d'entretien, nous observons que d'un point à un autre se dégagent les observations suivantes :

- Concernant le premier point qui porte sur la connaissance de l'importance d'un manuel de procédure, nous observons que tous n'ont pas assez de connaissances du sujet ;
- le deuxième point traitant sur la possession d'un manuel de procédure mis à jour révèle qu'effectivement la CAE II dispose d'un manuel de procédure mais celui-ci n'est pas mis à jour certains ne savent pour quelle raison mais d'autres soulignent le fait que le processus de MAJ du manuel est en cours ;
- notre troisième point qui interroge le comportement des employés en matière de respect des procédures nous permet de constater que les procédures ne sont pas très souvent respectées pour chez certains mais pour d'autres elles le sont ;
- dans notre quatrième point qui nous permet de constater l'influence qu'a le respect ou non des procédures dans la CAE II sur sa performance, nous avons pu relever cela peut entraîner d'une manière ou d'une autre la non atteinte des objectifs, des retards dans les délais de réalisations ou d'accomplissement des missions, des lenteurs dans la satisfaction des usagers, trouble dans la collaboration avec le personnel ;
- enfin pour ce qui est du cinquième point où nous interrogeons les causes probables du non-respect de ces procédures, bien que la réponse à cette question suscitait beaucoup de retenu de la part des interviewés, nous avons pu noter comme première cause le manque de connaissances en matière de procédure ou d'existence d'un manuel, des problèmes internes liés aux affinités politiques au sein de la Commune ainsi que des liens familiaux et une collaboration pas assez fluides entre le personnel, le manque de conscience professionnelle, postes attribués aux personnes pas assez qualifiées.

Ce chapitre qui a été consacré à la méthodologie de la recherche a permis d'identifier la méthodologie d'investigation (méthodologie utilisée pour recueillir les données) de notre étude, en identifiant l'échantillon de ladite étude. Les données recueillies auprès des enquêtés seront traitées par la méthode de l'analyse de contenu. La présentation des résultats obtenus, les suggestions recommandations feront l'objet du prochain chapitre de notre recherche.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION ANALYTIQUE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre se donne pour objectif de ressortir ces les différentes raisons et l'influence qu'à les procédures administratives sur la performance d'une collectivité Territoriale Décentralisée. Pour y arriver, nous allons présenter nos variables et analyser les résultats (section 1) ; Puis y apporter des suggestions afin d'améliorer l'image que l'opinion publique peut avoir de la CAE II.

Section 1 : Présentation et interprétation des résultats

La présentation des divers résultats et leur analyse ne révélera pas du seul fait du hasard. Nous précisons qu'à chaque technique d'analyse, répond une utilisation d'outils de traitement bien précise.

I- Identification des sujets enquêtés

Suivant les critères énumérés au chapitre précédant, nous avons pu sélectionner 10 enquêtés ayant répondu aux critères définis, seulement cinq enquêtés parmi ceux sélectionnés ont répondu à nos guides d'entretien. L'administration du guide d'entretien pendant la descente sur le terrain s'est faite dans l'anonymat, les enquêtés sont mis sous l'appellation des Cas combinés aux lettres alphabétiques. Ainsi, les enquêtes deviennent les cinq Cas à savoir le Cas A, Cas B, Cas C, Cas D et Cas E.

1.1. Présentation descriptive du Cas A

Le Cas A est un adjoint au Maire, originaire de la région du Centre. De par son expérience assez longue, il nous fait savoir qu'il connaît l'importance d'un manuel de procédure dans une entreprise aussi que la CAE II en possède mais pas mis à jour. Néanmoins, les procédures y inscrites sont mises en application par les employés de la Commune car le non-respect de ces dernières influe directement sur le rendement de la commune au niveau du respect des délais lors de la livraison d'un projet. Bien qu'assez fermé lors de la réponse aux questions, ce résumé est ce que nous avons pu recueillir comme information pour notre étude.

1.2. Présentation descriptive du Cas B

Pour ce qui est du Cas B, il est un chef de service, avec beaucoup d'années d'expérience au sein de la commune. Il nous a fait comprendre qu'il connaît l'importance d'un manuel de procédure. D'ailleurs, la commune en possède mais s'interroge sur la mise à jour de ce dernier ; Car s'il ce manuel était mis à jour, beaucoup de faits ne seraient pas observés au sein de la commune. Son avis sur le comportement du personnel en termes de respect des procédures semble ne pas être effectif. En ce qui concerne l'influence qu'a le non-respect des procédures sur la performance de la commune il souligne le fait que cela a un impact sur l'atteinte de leur objectif et réalisation des projets. Parlant des causes, avec beaucoup d'indignation et sans retenue, il nous a relevé les affinités au sein de la commune tant politiques que familiales, que nous avons immédiatement classées dans l'ordre des problèmes internes à l'entreprise. Par ailleurs, très collaboratif et dans le souci de nous aider, il nous a donné les orientations pour les autres enquêtés qui répondaient aux critères de sélection de notre échantillon.

1.3. Présentation descriptive Cas C

Le Cas C, est un chef service qui n'a pas hésité sur le fait ne trouver aucune importance au manuel de procédure qui d'ailleurs substitue bien par le code général des CTD qui leur donne en quelques sortes les instructions nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Il nous rassure néanmoins de l'existence de ce dernier qui n'est tout de même pas mis à jour. Pour interroger le respect ou non des procédures par les employés, il nous fait savoir que les employés sont assez responsables pour savoir ce qu'ils ont à faire et savent les répercussions que peuvent avoir chacune des actions. L'influence quant à elle est immédiatement perçue sur l'atteinte des objectifs et la collaboration entre le personnel. Pour les causes cela résulte d'un manque de connaissance pour ceux qui ne respectent pas les procédures, car ne mesurant pas l'impact de leur acte ou mieux un manque de conscience professionnelle.

1.4. Présentation descriptive du Cas D

Le Cas D a plusieurs années d'expérience. Elle ignore l'importance d'un manuel de procédure mais confirme l'existence de celui-ci au sein de la commune. Les employés selon elle ne respectent pas les procédures car lorsque c'est le cas le résultat est immédiatement perçu sur les performances, sur l'atteinte des objectifs et la satisfaction des populations. Les causes de ce non-respect des procédures pourraient être l'attribution des postes sur des bases autres que les compétences et les aptitudes, tout devrait savoir quelles sont ses responsabilités.

1.5. Présentation descriptive du Cas E

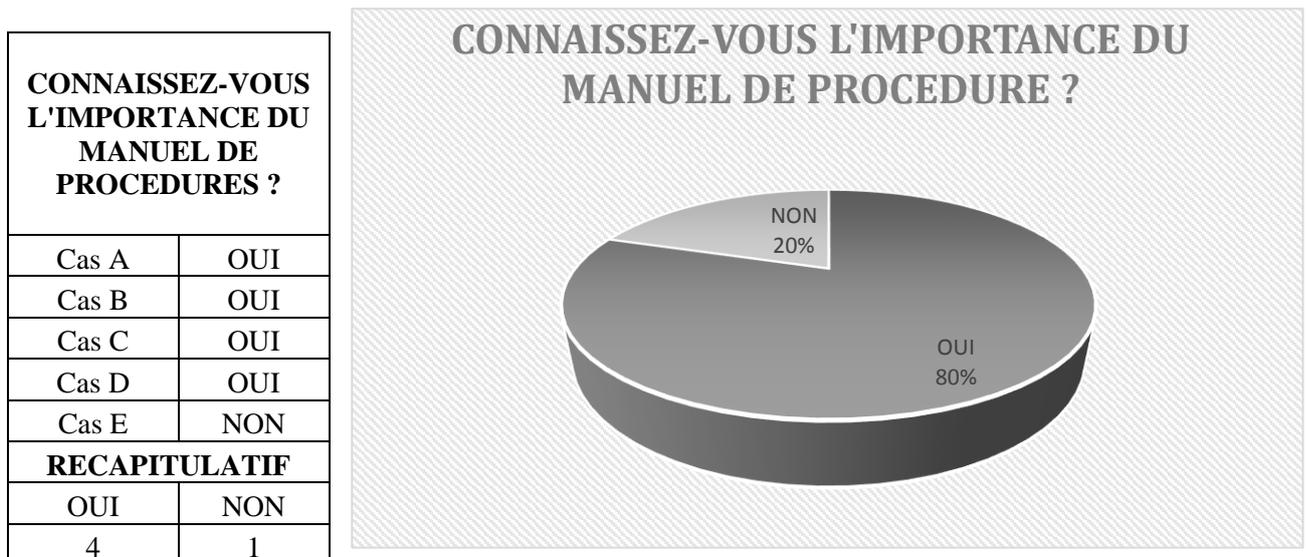
Le Cas E a une année d'expérience et a une certaine connaissance sur le manuel de procédures ainsi que son importance au sein de la commune. Il nous confirme la présence de ce dernier qui n'est tout de même pas mis à jour. Selon lui, les procédures ne sont pas respectées par le personnel. Plus souvent dans la commune l'influence de ce manque de respect sur sa performance se reflète au niveau des lenteurs lors du traitement de certains dossiers des usagers et des partenaires. Comme cause il a souligné le fait que tout parte des relations internes entre les collaborateurs, les dossiers ne sont pas traités par les services appropriés.

II. Interprétation des résultats

Il s'agit, à travers l'interprétation des données recueillies, de voir l'impact des résultats sur la pertinence de notre thème de recherche et de son applicabilité effective. Il sera donc question d'analyser l'impact des procédures administratives sur la performance d'une CTD, les impressions des différents acteurs. À ce niveau, nous allons procéder par discussions des résultats de nos catégories d'analyse.

2.1. Nécessité d'un manuel de procédure

Figure n°1 : importance du manuel de procédure



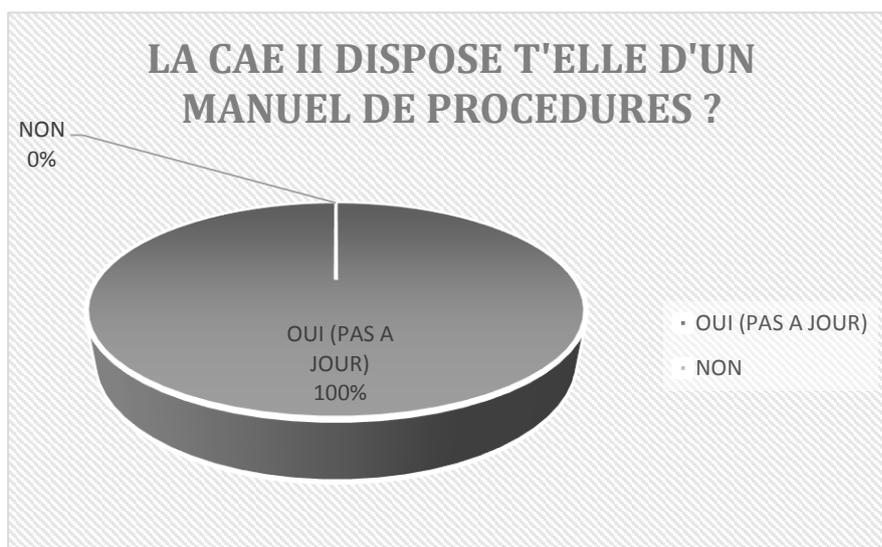
La question de recherche inhérente à ce thème interroge la Connaissance de l'importance d'un manuel de procédure au sein de la commune. Les résultats de notre recherche montrent que la majorité soit 80% des agents interrogés connaissent

l'importance d'un manuel de procédure mais pour 20% c'est un document qui n'a pas de place car le code général des CTD joue pleinement son rôle de guide pour l'accomplissement de leurs missions. Ce résultat permet de montrer à suffisance que dans la commune il existe plusieurs autres agents qui ne connaissent pas l'importance d'un manuel de procédures car cela vient de la hiérarchie.

2.2. Possession d'un manuel de procédure

Figure n°2 : possession manuel de procédure mis à jour

LA CAE II DISPOSE T'ELLE DUN MANUEL DE PROCEDURES ?	
Cas A	OUI
Cas B	OUI
Cas C	OUI
Cas D	OUI
Cas E	OUI
RECAPITULATIF	
OUI (PAS A JOUR)	NON
5	0

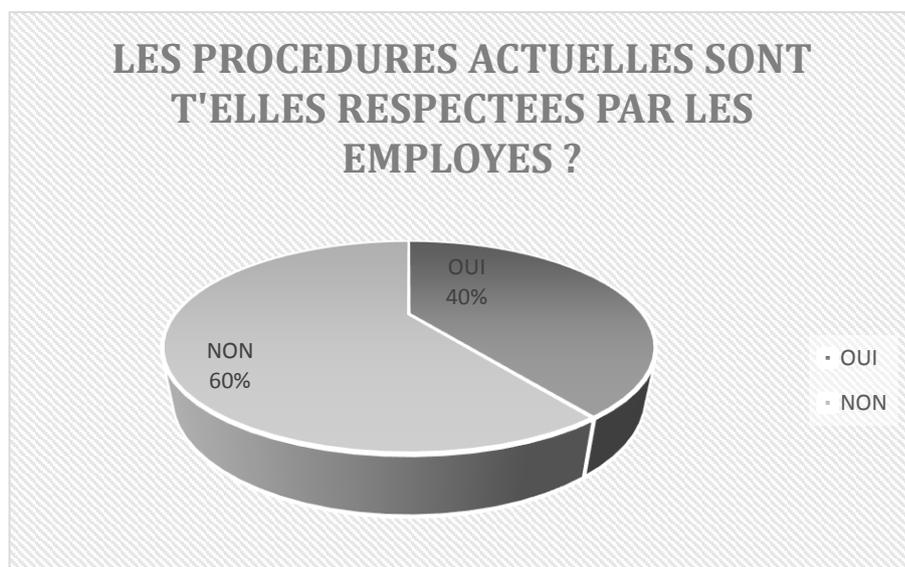


Ce tableau et cette figure nous montre que bien que la Commune possède un manuel de procédure, celui-ci n'est néanmoins pas mis à jour, pour ce thème les agents ont répondu à l'unanimité soit 100%.

2.3. Comportement des employés en matière de respect des procédures

Figure n° 3 : respect des procédures administratives par les employés

LES PROCEDURES ACTUELLES SONT T'ELLES RESPECTEES PAR LES EMPLOYES ?	
Cas A	OUI
Cas B	NON
Cas C	OUI
Cas D	NON
Cas E	NON
RECAPITULATIF	
OUI	NON
2	3

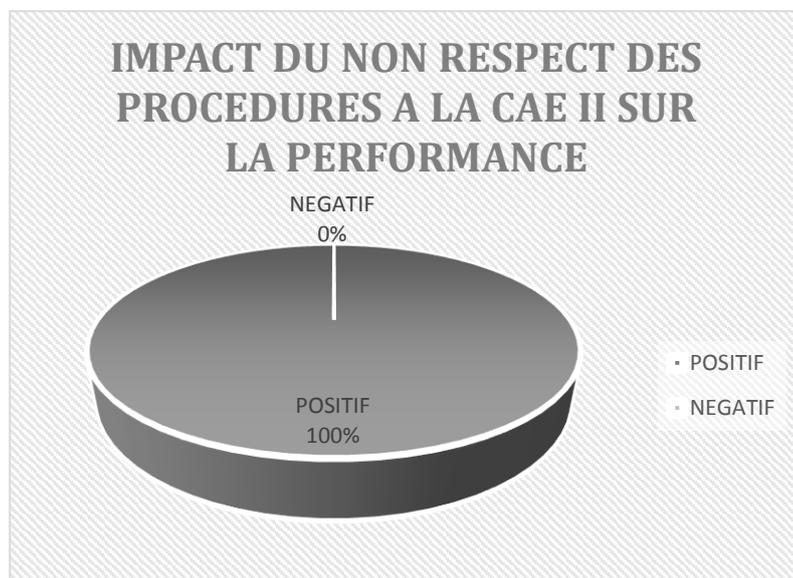


Au vu de cette figure et ce tableau, nous remarquons que la majorité des agents réponds par NON en matière de respect des procédures au sein de la Commune cette majorité se traduit par 60% contre 40% de ses responsables. Cela peut se traduire par diverses raisons que nous avons interrogées et relevées plus bas, mais avant nous avons tenu à relever l'impact de ce manque de respect sur la performance des agents de la CAE II, ceci dans le thème suivant.

2.4. Impact du non-respect des procédures sur la performance de la CAE II

Figure n°4 : impact du non-respect des procédures

IMPACT DU NON RESPECT DES PROCEDURES A LA CAE II SUR LA PEFORMANCE	
Cas A	LENTEURS LORS DU TRAITEMENT DES DOSSIERS
Cas B	IMPACT NEGATIF SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS
Cas C	IMPACT NEGATIF SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET LA COLLABORATION
Cas D	IMPACT NEGATIF SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET LA SATISFACTION
Cas E	LENTEURS LORS DU TRAITEMENT DES DOSSIERS
RECAPITULATIF	
POSITIF	NEGATIF
5	0



Au regard de ce schéma tous ont répondu par l'affirmative en matière d'impact du non-respect des procédures sur la performance de la Commune. Cet impact qui à travers notre entretien s'est montrée négative pour tous les cas interviewés...

2.5. Causes probables du non-respect des procédures

Ce tableau nous permet de recenser diverses raisons liées au non-respect des procédures administratives au sein de la Commune notamment celles liées aux manques de connaissances en matière de procédures, des affinités politiques et familiales, la non adéquations des profils lors de l'attribution des postes...

Tableau n° 9 : tableau récapitulatif des causes du non-respect des procédures au sein de la CAE II

CAUSES DU NON RESPECT DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES A LA CAE II	
Cas A	
Cas B	LES AFFINITES
Cas C	MANQUE DE CONNAISSANCES
Cas D	NON ADEQUATION AVEC LE PROFIL LORS DE L'ATTRIBUTION DES POSTES
Cas E	DOSSIERS TRAITES PAR DES SERVICES NON APPROPRIES

Le tableau à coté fait ressortir les différentes causes du non- respect des procédures administratives au sein de la commune.

En somme notre analyse nous a permis de démontrer que malgré le fait que des responsables reconnaissent l'importance du manuel de procédure, d'autre ne partagent pas cet avis ; bien qu'existant dans la Commune ce manuel n'est pas mis à jour pour des raisons qui restent inconnues pour certains pour d'autres c'est une procédure en cours. Au vu de nos résultats, nous pouvons donc affirmer qu'il existe une relation entre les pratiques procédurales et la performance de la CAE II. Cependant celle-ci s'étant avérée pas bonne est liée au fait que le manuel de procédure n'est pas mis à jour ce qui ne facilite pas son application et même, les procédures y inscrites ne soit pas respectées du fait d'un manque de connaissance du personnel en matière de respect de procédures et son impact sur la performance de leur organisation.

Section 2 : Recommandations

L'objectif de cette étude était de démontrer que les pratiques procédurales pratiquées dans la CAE II contribuent à l'efficacité et à la bonne performance de cette institution. Les résultats de ce travail ont montré que les procédures administratives ont une influence significative sur la performance d'une organisation et donc, sont considérés comme élément à prendre en compte pour favoriser le rendement de celle-ci vis-à-vis de ses agents et de leurs partenaires. Pour donc palier à ce manquement, nous avons tenu à formuler certaines recommandations.

I. Recommandations aux agents de la commune

Il s'agit ici de formuler des recommandations qui pourront faciliter les relations entre les agents de la Commune dans un premier temps aussi permettre une certaine fluidité dans l'exécution des tâches ce qui contribuera à la réduction des pertes de temps, l'attribution des tâches aux personnels appropriées, faciliter la collaboration entre les employés.

Dans le cadre de la Commune

Nous avons comme recommandations :

- Une révision du manuel de procédures administrative, financière et comptable ; Cette révision doit permettre de prendre en compte les observations faites sur les insuffisances observées lors des audits afin de relever des nouveaux défis au niveau de l'administration ;
- former les agents à l'utilisation du manuel de procédures ;
- le recrutement de personnel qualifié est un déterminant pour le bon fonctionnement de l'administration communale; sa motivation en cas de résultats satisfaisants couplée à des sanctions en cas de piètres résultats; la conception et l'exécution d'un dispositif rapproché de suivi permettent d'améliorer les performances. Ainsi donc les employés du service administratif recrutés dans les CTD doivent être des personnes diplômées de la NASLA, encore appelé CEFAM dans le passé ;
- pour mieux faire fonctionner l'organisation en interne, la CAE II doit d'abord réaménager son organigramme administratif à partir du Secrétariat Général pour mieux faire jouer les rôles et responsabilités ;

- la CAE II doit désigner un contrôleur qui sera chargé à tout moment d'évaluer la mise en œuvre de deux (02) documents cadres. Il s'agit des statuts, règlement intérieur et le manuel de procédures administratives, financière et comptable ;
- la création d'un système de communication de concertation et dialogue basé sur des rencontres périodiques d'échanges entre acteurs. Cette situation permet la prise de conscience par chacun de sa place et de son importance dans la mobilisation et la gestion des relations internes ;
- la nécessité d'une conception participative des outils adaptés au contexte des communes pour le suivi des performances en matière d'administration est un déterminant pour accroître les ressources ;
- le respect des clauses prévues par le code général des collectivités territoriales décentralisées en matière d'attribution et réalisation des projets ;

Dans le cadre de la fonction publique locale

Les recommandations formulées à cet effet sont plus liées aux ressources humaines des collectivités territoriales décentralisées qui reste en ce moment. Les Assises Générales de la Décentralisation tenue les 6 et 7 février 2019 à Yaoundé ont permis de prendre des recommandations allant dans le sens de la rénovation des Communes camerounaises. C'est ainsi qu'une campagne de recensement des agents et personnels communaux en vue de constituer une fonction publique locale a été initiée en mars 2019. Toute chose qui permettra d'identifier l'ensemble des personnels communaux tout en repérant les réels besoins de ces dernières en matière des ressources humaines. Par ailleurs, La loi de 2004 sur l'orientation de la décentralisation prévoit que les CTD recrutent et gèrent librement le personnel nécessaire à l'accomplissement de leurs missions. Ces personnes sont appelées des agents communaux. Il faut en outre préciser que le décret de 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du code du travail, modifié et complété par le décret du 3 mars 1982 précise que dans le cadre de la mise en place du syndicat des Communes, le personnel peut être recruté pour remplir certaines missions. Ces personnels sont dès lors soumis au même régime que celui applicable aux Communes.

A partir de cet extrait nous pouvons recommander à la Commune d'arrondissement d'Ebolowa deuxième de puiser aussi une bonne partie de son personnel dans cette fonction publique et pourquoi pas recruter certains fonctionnaires et autres agents de l'Etat ceci constituerait un personnel assez qualifié pour mener à bien les missions confiées aux CTD.

II. Recommandations liées à la commune et son environnement externe

En dehors des relations entretenues avec son personnel, la Commune effectue également des échanges avec son environnement externes nous citons entre autres les usagers, les écoles, les marchands etc. Pour faciliter la collaboration avec ces derniers il est également nécessaire d'observer certaines procédures, les hypothèses ayant été validées, pour pallier aux manquements nous avons comme suggestions :

- Affiner le système de traitement du courrier et d'archivage des documents administratifs ;
- mettre sur pied un service que ne traitera que des affaires politiques afin de les dissocier de celle liée à l'accomplissement des missions de la commune et éviter les affinités liées à cet effet ;
- la création d'un service d'accueil et la mise à sa disposition du matériel nécessaire pour l'exercice de ses fonctions ceci facilitera la gestion et les échanges avec les usagers ;
- la mise en relation et la création d'un climat de confiance entre les acteurs qui d'ordinaire avaient des relations antagonistes et mêmes conflictuelles: responsables communaux (élus/ agents de la mairie) et contribuables dans les marchés, chefs de quartier et élus communaux, agents des services déconcentrés de l'État et élus, etc. ;

CONCLUSION GENERALE

Comme toute recherche scientifique, cette recherche ne s'est pas faite ex nihilo. Nous avons été influencés par plusieurs constats de recherche entre autres : les situations vécues par nous-mêmes durant notre stage dans la Commune d'arrondissement d'Ebolowa deuxième, les plaintes entre les employés, celles des usagers ainsi que des recherches antérieures basées en quelques sortes sur notre thème. C'est ainsi que notre recherche a porté sur le thème : **procédures administratives et performance d'une Collectivité Territoriale Décentralisée cas de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa Deuxième**. La question centrale qui a guidé cette étude a été formulée comme suit : les pratiques procédurales en vigueur dans la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2ème contribuent – elles à l'efficacité et à la bonne performance de cette institution ? La réponse anticipée à cette question a constitué notre hypothèse générale à savoir : les pratiques procédurales observées dans la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2ème facilitent ou génèrent les bonnes performances de celle-ci. L'opérationnalisation de cette hypothèse générale a permis d'obtenir trois hypothèses de recherche fondées théoriquement qui sont :

HS 1 : la commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} dispose effectivement d'un manuel de procédure mis à jour.

HS 2 : la commune d'Ebolowa 2^{ème} dispose de toutes les ressources nécessaires lui permettant d'appliquer les procédures prescrites par le manuel.

HS 3 : le personnel recruté dans la commune d'Ebolowa 2^{ème} est assez qualifié et conscient des performances résultantes de l'application des procédures au sein de la commune.

Pour conduire cette étude, l'on a essayé dans une première partie cadre théorique de ressortir le contexte justificatif de cette problématique, ensuite relever les principaux faits observés, souligner la conjoncture théorique, faire un constat général, ressortir les questions de recherches, les objectifs, les intérêts de l'étude et la délimiter. Les concepts clés du thème ont été définis suivi d'un recensement des écrits y afférentes. L'insertion théorique en invoquant la conception de la performance issue des théories classiques de l'organisation soutenue par **WEBER, FAYOL** et **TAYLOR**, ainsi que celle de **Peter Ferdinand Drucker** père de l'administration moderne, a été un pan pour ressortir la liaison qui existe entre les variables.

La deuxième partie de notre travail a consisté à vérifier les hypothèses. Après avoir défini la population concernée et circonscrit l'échantillon, nous nous sommes attelée à choisir les méthodes d'enquête et de traitement des données. Les responsables de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa deuxième étaient concernés par notre étude. Ainsi, nous avons

tiré un échantillon de huit (8) responsables parmi tous les responsables de la Commune, échantillon dans lequel nous avons pu interviewer cinq (5) responsables. Dans le cadre de notre étude, nous avons mis en évidence la relation entre les procédures administratives et la performance d'une Collectivité Territoriale Décentralisée. La méthode d'enquête a été non expérimentale car nous nous sommes basés sur les faits observés. Notre travail avait deux variables à savoir, les procédures administratives comme variables indépendantes et la performance des Collectivité Territoriales Décentralisées comme variables dépendante. La technique de recherche a été qualitative et l'instrument de collecte de données le guide d'entretien, pour l'analyse lesdites données nous avons eu recours au logiciel EXCELL.

Les différents résultats de nos investigations ont été exposés après le traitement des données dans le chapitre 4 de notre travail. En effet, nous pouvons donc confirmer notre première hypothèse selon laquelle il existe bel et bien une relation entre les procédures administratives et la performance d'une Collectivité Territoriale Décentralisée. Ces données ont permis de montrer que les pratiques procédurales observées au sein de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa II ont un impact négatif sur la performance de cette Commune ce qui valide donc les hypothèses liées à cet effet. Aussi les autres données relatives aux causes du non-respect des procédures nous renvoient aux problèmes internes à la Commune ainsi que ceux liés à la mise à jour du manuel d'où la validation des hypothèses basées sur la qualification des employés et la mise à jour dudit manuel.

Au regard des résultats obtenus, nous avons pensé faire une critique sur le manque de connaissances ou d'expérience du personnel de la Commune, la nature des relations avec l'environnement interne et externe à la commune, la mauvaise gestion des relations politiques et sociales. Ensuite faire des propositions que nous allons soumettre à la Commune en intégrant les innovations de l'heure. Mais comme tout problème le non-respect des procédures au sein de cette commune a des solutions pour palier à l'amélioration de sa performance, pour cela nous avons formulé des recommandations que nous avons réparties en deux catégories celles liées aux agents de la Commune d'une part et celles liées aux relations de la Commune avec son environnement externe.

Dans les recommandations liées aux agents de la Commune elle-même, nous proposons notamment : Une révision du manuel de procédures administrative, financière et comptable, former les agents à l'utilisation du manuel de procédures. En matière de recrutement, les employés du service administratif ou mieux de la Commune doivent être des diplômés de la NASLA, encore appelé CEFAM dans le passé ; ou encore prendre en compte la fonction publique locale qui offre une pléthore de profil qualifié que ce soit des fonctionnaires ou des

agents de l'Etat. La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2ème doit d'abord réaménager son organigramme administratif à partir du Secrétariat Général pour mieux faire jouer les rôles et responsabilités. Le contrôle interne doit préalablement toucher le volet administratif, la CAE II doit désigner un contrôleur qui sera chargé à tout moment d'évaluer la mise en œuvre de deux (02) documents notamment les règlements-intérieur et le manuel de procédures administrative, financière et comptable ou encore confier cette tâche à un cabinet.

SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agbodan, M. Amoussouga, F. (1995), Les facteurs de performance de l'entreprise. John LibbeyEurotext, Paris.
- Al-Matari, E. (2014), The Measurements of Firm Performance's Dimensions. Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 6, No. 1.
- Arrêté N°00136/A.MINATD/DCTD du 24 Aout 2009 rendant exécutoire les tableaux types des emplois communaux
- Babagnak, G. janvier 2013, les collectivités territoriales décentralisées (CTD) au Cameroun, pour un développement de convergence rapide et efficace
- Bescos, P. Veran, L. Raviart, D. (1999), Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux. Editions l'Harmattan
- Bonomi Santos, J. Artur, L. Brito, L. (2012), Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. Brazilian Administration Review, Rio de Janeiro, v. 9, Special Issue, art. 6, pp. 95-117.
- Cameroon Tribune, (26/12/2019), Fonction publique : contours de la mise en place
- Devillard, O., Rey, D. (2008), Culture d'entreprise, un actif stratégique : efficacité et performance collective. Paris Dunod
- Diene, M., Dieng, S., Drame, K. (2015), Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal. Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires
- Drucker P. F.
- Essid, M. (2010), Les mécanismes de contrôle de la Performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE. Université Paris Sud – Paris XI, HAL Id : tel-00473794.
- Gauzente, C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N°2, p. 145-165
- Gavrea, C. Ilie, L. Stegorean, R. (2011), Determinants Of organizational Performance: The case of Romania. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 2, pp. 285-300
- Girault, O. Chauvois, (1986), Organisations et Méthodes Administratives, Tome 2, Paris, Foucher
- Girault, O. Al. (2005) contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Gualino Editeur, Paris
- Grawitz, M. (1986), méthodes des sciences sociales, Paris, Edition Dalloz
- Graziani, M. (2015), Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG)
- Guide de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème}
- Ibrami, H. Arroyo, P. Lamine, Hocine, M. (2015), Environnement et Performance Financière : Cas de l'Industrie Pétrolière Canadienne. Revue CREMA, Volume 1, N°1
- Jacquet, S. (2011), Management de la performance : des concepts aux outils. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG)
- Kandem, S. 29 Avril 2014, manuel de procédures pour contrôler les CTD.

Kuate, J.P. (2012), Les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun Recueil de textes, MACACOS, Douala

Lavigne, B. Bergeron, B. (2011), Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME Manufacturières. HAL Id : halshs-0058128

Legendre, R. (1993),

Loi N° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées

Marmuse, M. C. (1995),

Morand, C. (2008), La performance globale et ses déterminants. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG)

Ngok (2015), cours de théories des organisations sur les principes de la Direction Scientifique de TAYLOR (1911)

Ngok (2015), cours de théories des organisations sur l'Administration Industrielle et Générale de FAYOL (1916)

Ngok (2015), cours de théories des organisations sur les théories de MAYO (1949)

Ngok (2015), cours de théories des organisations sur La théorie des besoins et des motivations de MASLOW (1970)

Pesqueux, Y. (2005), La notion de performance globale. HAL Id : halshs-00004006

Quivy, R.C. (1998), Manuel des recherches en sciences sociales, Paris, Bordas

Renaud, A. Berland, N. (2010), Mesure de la performance globale des entreprises. HAL Id : halshs-00544875

Salgado, M. (2013), La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. HAL Id : hal-00842219

Sogbossibocco, B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion n°241, p. 117-124

Veyrat, P. quels sont les principaux types d'indicateurs de performance ? Exemple de KPI

ANNEXES

- Guide d'entretien
- Organigramme de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa deuxième
- Attestation de recherche

GUIDE D'ENTRETIEN

Jour de l'entretien

Heure du début Heure de la fin

Identification de l'enquêté

Noms

Sexe Nombre d'année de service

Poste occupé

Thème 1 : Connaissez-vous l'importance d'un manuel de procédure ?

.....
.....
.....

Thème 2 : La Commune d'Arrondissement d'Ebolowa 2^{ème} en dispose-elle? Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Thème 3 : Selon vous, les procédures y inscrites sont-elles respectées par les employés de la Commune ?

.....
.....
.....

Thème 4 : entant que responsable de la Commune, comment percevez-vous l'impact du non-respect des procédures au sein de celle-ci ?

.....
.....
.....

Thème 5 : Quelles peuvent être les causes du non-respect des procédures administratives au sein de la CAE II ?

.....
.....
.....
.....

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	I
DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
RESUME	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCES D'UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE DECENTRALISEE	8
CHAPITRE 1 : FONCTIONNEMENT DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCE9	
SECTION 1 : LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES	10
I. Etude de procédure et ses notions voisines : le processus.....	10
1.1. La procédure.....	10
1.2. Rôle de la procédure	11
1.3. Les qualités d'une procédure.....	11
1.4. Le contenu d'une procédure	12
Le processus	12
II. La notion de travail administratif.....	14
2.1. Gestion de la qualité du travail	14
2.2. Le contrôle de la qualité du travail.....	16
2.3. L'outil de contrôle de la qualité du travail	16
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE LA PERFORMANCE.....	17
I. Définition de la performance.....	17
1.1. La performance selon Marmuse M. C. (1995)	18
1.2. La performance selon Legendre R. (1993).....	19
1.3. La performance selon Drucker P. F.	19
II. Les indicateurs internes et externes de la performance.....	20
2.1. Indicateurs de performances de productivité et qualité	20
2.2. Indicateurs de performances de capacité et stratégie	21
CHAPITRE 2 : IMPACT DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES SUR LA QUALITE DE LA PERFORMANCE DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOLWA DEUXIEME. 22	
SECTION 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES.....	22
I- Les procédures administratives	22
1.1. Traitement du courrier.....	22
1.2. Gestion du personnel	23
1.3. Gestion des équipements.....	24
II- Les procédures budgétaires.....	25
SECTION 2 : PRATIQUES DES PROCEDURES AU SEIN DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOLWA DEUXIEME	27

I- <i>Les pratiques de gestion administrative</i>	27
1.1. Du courrier à la gestion du personnel.....	27
1.2. Des congés, permissions exceptionnelles d'absence et fériés, congés à l'évaluation du personnel de la CAE II	28
II	28
II. <i>Implication des procédures dans les performances de la commune d'arrondissement d'Ebolowa deuxième</i>	28
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE METHODOLOGIQUE	30
CHAPITRE 3 : ECOSYSTEME ADMINISTRATIF DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PERFORMANCES LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOLWA DEUXIEME	31
SECTION I : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	31
I. <i>Cadre institutionnel des Collectivité Territoriale Décentralisée au Cameroun</i>	31
1.1. Contexte politico-institutionnel de la décentralisation au Cameroun.....	32
1.2. Cadre juridique et acteurs de la décentralisation.....	33
1.3. Attributions d'une CTD et du maire	37
II. <i>Présentation de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa deuxième</i>	39
2.1. Présentation de la CAEII	39
2.2. Les moyens de la Commune d'Arrondissement d'Ebolowa II	43
SECTION 2 : ORGANISATION METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	45
I- <i>Rappel de l'intérêt et objectifs de l'étude</i>	45
1.1. Intérêt de la recherche	45
1.2. Objectifs de l'étude	45
II- <i>Présentation de la méthode de recherche utilisée</i>	46
2.1. Population et échantillon d'étude.....	48
2.2. Instruments de collectes des données et passation de l'instrument	49
2.3. Outils d'analyse des données	49
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ANALYTIQUE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	58
SECTION 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS	58
I- <i>Identification des sujets enquêtés</i>	58
1.1. Présentation descriptive du Cas A.....	58
1.2. Présentation descriptive du Cas B	59
1.3. Présentation descriptive Cas C	59
1.4. Présentation descriptive du Cas D.....	59
1.5. Présentation descriptive du Cas E	60
II. <i>Interprétation des résultats</i>	60
2.1. Nécessité d'un manuel de procédure.....	60
2.2. Possession d'un manuel de procédure.....	61
2.3. Comportement des employés en matière de respect des procédures	62
2.4. Impact du non-respect des procédures sur la performance de la CAE II.....	63
2.5. Causes probables du non-respect des procédures.....	64
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS	65
I. <i>Recommandations aux agents de la commune</i>	65
II. <i>Recommandations liées à la commune et son environnement externe</i>	67
CONCLUSION GENERALE	68
SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	A
ANNEXES	C
TABLE DES MATIERES	E