

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

Réalisé par

NDOLO EKANEY

ÉTUDE EXPLORATOIRE DE L'IMPACT DES DÉTERMINANTS DE LA PASSATION
DES MARCHÉS PUBLICS SUR LA QUALITÉ DES PROJETS D'INFRASTRUCTURES
ROUTIÈRES AU CAMEROUN

OCTOBRE 2014

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	II
DÉDICACE	VII
REMERCIEMENTS	VIII
LISTE DES ACRONYMES.....	IX
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
LISTE DES GRAPHIQUES	XIII
RÉSUMÉ	XIV
INTRODUCTION.....	1
PROBLÉMATIQUE.....	5
CHAPITRE I.....	11
CADRE CONTEXTUEL DE L'ÉTUDE	11
1.1 Présentation du milieu de l'étude.....	11
1.2 Structures d'encadrement des MP des projets routiers au Cameroun	14
1.2.1 Le ministère des Marchés publics (MINMAP)	14
1.2.2 La Direction des marchés des travaux routiers	15
1.2.3 L'Agence de régulation des marchés publics (ARMP)	15
1.2.4 Le ministère des Travaux publics (MINTP)	16
1.2.5 Les structures de contrôle institutionnel	16
1.3 Cadre institutionnel et juridique de la PPMP	16
1.4 La procédure de passation des marchés publics (PPMP)	17
1.4.1 Déroulement de la PPMP des projets routiers au Cameroun	18
1.4.2 Mode de passation des marchés des projets d'infrastructures routières	21
1.4.3 Acteurs et intervenants du processus des MP au Cameroun	25
CHAPITRE II	26
CADRE THÉORIQUE.....	26
2.1 Gestion de projet.....	26
2.1.1 Qu'est-ce qu'un projet?	26
2.1.2 Le concept de « gestion de projet »	28
2.1.3 Le cycle de vie du projet	29
2.1.4 Les critères de succès et la réussite du projet	32
2.1.5 La qualité des projets d'infrastructures routières	33
2.1.6 Les projets d'infrastructures routières de référence	35
2.2 Les marchés publics	36

2.2.1	Qu'est-ce qu'un marché public?	36
2.2.2	La gestion des MP/approvisionnement.....	37
2.2.3	Le processus des marchés publics au Cameroun	38
2.2.4	Définitions adoptées pour l'étude	39
2.3	Cadre général d'analyse.....	40
2.4	Quelques études antérieures.....	45
2.5	Les déterminants de la procédure de passation des MP	49
2.5.1	Les aspects réglementaires	49
2.5.1.1	Études préalables	51
2.5.1.2	Choix du prestataire	52
2.5.1.3	Évaluation des offres en tenant compte du principe du moins-disant.....	53
2.5.1.4	La concurrence	54
2.5.1.5	Mode de passation des marchés	55
2.5.1.6	Contenu du dossier d'appel d'offres	56
2.5.1.7	La transparence dans la PPMP.....	56
2.5.2	Les aspects organisationnels.....	57
2.5.2.1	Planification de l'acquisition	59
2.5.2.2	Stratégie de passation des marchés.....	59
2.5.2.3	L'assurance qualité et les contrôles	60
2.5.3	Les aspects socioculturels	60
2.5.3.1	Les comportements non éthiques des acteurs de la PPMP	61
2.5.3.2	Corruption et favoritisme dans la PPMP	62
2.5.3.3	Fraude et tribalisme	63
2.6	Cadre conceptuel	64
CHAPITRE 3		68
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		68
3.1	Paradigme de l'étude.....	68
3.2	Choix du type de l'étude	68
3.3	Terrain de recherche et population ciblée.....	69
3.4	Instrument de collecte des données.....	70
3.4.1	La technique d'échantillonnage	70
3.5	La collecte des données proprement dite.....	71
3.5.1	Phase initiale d'élaboration des questionnaires.....	72
3.5.2	Diffusion des questionnaires et collecte des données.....	72
3.5.3	Relance de la collecte des données	73
3.6	Difficultés éprouvées pendant la collecte des données	74
3.7	Stratégie d'analyse des données	74
CHAPITRE 4		75
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		75
4.1	Définition des variables de l'étude et de leurs mesures	75
4.1.1	Le facteur déterminant réglementaire et les paramètres de mesure	75

4.1.1.1	<i>Études préalables</i>	75
4.1.1.2	<i>Programmation du marché</i>	76
4.1.1.3	<i>Contenu du dossier d'appel d'offres (DAO)</i>	76
4.1.1.4	<i>Libre concurrence entre soumissionnaires</i>	76
4.1.1.5	<i>Disponibilité du financement</i>	77
4.1.1.6	<i>Transparence dans la PPMP</i>	77
4.1.1.7	<i>Choix du prestataire</i>	77
4.1.1.8	<i>Évaluation des offres à travers le principe du moins-disant</i>	77
4.1.1.9	<i>Modes ou méthodes de passation des MP</i>	78
4.1.2	Le facteur déterminant organisationnel et les paramètres de mesure	78
4.1.2.1	<i>Planification de la PPMP</i>	78
4.1.2.2	<i>Stratégie sur la passation des marchés</i>	78
4.1.2.3	<i>Compétence des acteurs de la PPMP</i>	78
4.1.2.4	<i>Le plan d'assurance qualité du projet</i>	79
4.1.2.5	<i>Les contrôles dans la procédure de passation des marchés</i>	79
4.1.3	Le facteur déterminant socioculturel et les paramètres de mesure	79
4.1.3.1	<i>Le non-respect des règles/normes d'éthique personnelle par les acteurs</i>	79
4.1.3.2	<i>La corruption dans la procédure de passation</i>	79
4.1.3.3	<i>Le favoritisme dans la procédure de passation des marchés</i>	80
4.1.3.4	<i>La fraude dans la procédure de passation des marchés</i>	80
4.1.3.5	<i>Le tribalisme dans la procédure de passation des marchés</i>	80
4.2	Analyse statistique descriptive	80
4.2.1	Analyse descriptive des informations et opinions générales des répondants ... 81	
4.2.1.1	<i>Analyse descriptive des données fournies selon le genre</i>	81
4.2.1.2	<i>Analyse descriptive du niveau d'études des répondants</i>	81
4.2.1.3	<i>Analyse descriptive du rôle des acteurs impliqués dans la PPMP</i>	82
4.2.1.4	<i>Analyse descriptive du nombre d'années d'expérience des acteurs</i>	82
4.2.1.5	<i>Analyse descriptive de l'implication des répondants dans la PPMP des projets routiers</i>	83
4.2.2	Analyse descriptive du facteur déterminant réglementaire de la PPMP	84
4.2.2.1	<i>Analyse descriptive sur les lois et règlements gouvernant les MP</i>	84
4.2.2.2	<i>Analyse descriptive sur le respect des lois et règlements par les acteurs de la PPMP</i>	84
4.2.2.3	<i>Analyse descriptive de l'influence ou de l'impact des études préalables sur la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun</i>	85
4.2.2.4	<i>Analyse descriptive de l'effet du « contenu du dossier d'appel d'offres (DAO) » sur la qualité des projets routiers réalisés</i>	85
4.2.2.5	<i>Analyse descriptive de l'influence ou de l'impact de la programmation des MP sur la réalisation de projets routiers de qualité</i>	86
4.2.2.6	<i>Analyse descriptive de l'influence de la disponibilité des moyens sur la qualité des projets routiers</i>	86
4.2.2.7	<i>Analyse descriptive de l'influence de la libre concurrence dans la réalisation des projets routiers de qualité</i>	86
4.2.2.8	<i>Analyse descriptive de l'influence de la transparence dans la réalisation de projets d'infrastructures routières de qualité</i>	87
4.2.2.9	<i>Analyse descriptive de la pertinence du choix du prestataire pour réaliser des projets routiers de qualité</i>	87
4.2.3.0	<i>Analyse descriptive de l'effet du principe du moins-disant dans l'évaluation des offres sur la qualité des projets routiers réalisés</i>	87

4.2.3.1	<i>Analyse descriptive de l'effet de la méthode/mode de passation des marchés sur la qualité des projets routiers réalisés</i>	87
4.2.3	Analyse descriptive du facteur déterminant organisationnel de la PPMP	89
4.2.3.1	<i>Analyse descriptive de l'organisation de la PPMP</i>	89
4.2.3.2	<i>Analyse descriptive de l'influence de la planification de la PPMP dans la réalisation de projets routiers de qualité</i>	89
4.2.3.3	<i>Analyse descriptive de l'influence de la stratégie de passation dans la réalisation de projets routiers de qualité</i>	89
4.2.3.4	<i>Analyse descriptive de l'impact de la compétence des acteurs dans la réalisation des projets routiers de qualité</i>	90
4.2.3.5	<i>Analyse descriptive de l'effet des contrôles dans la PPMP sur la réalisation de projets routiers de qualité</i>	90
4.2.3.6	<i>Analyse descriptive de l'impact du plan d'assurance qualité sur la qualité des projets routiers réalisés</i>	90
4.2.4	Analyse descriptive du facteur déterminant socioculturel	91
4.2.4.1	<i>Analyse descriptive sur les mauvaises pratiques (corruption, fraude, tribalisme, favoritisme) dans la PPMP des projets routiers</i>	91
4.2.4.2	<i>Analyse descriptive de l'effet de l'amélioration des comportements non éthiques des acteurs dans la PPMP sur la qualité des projets routiers réalisés</i>	92
4.2.4.3	<i>Analyse descriptive de l'influence de mettre un terme à la corruption dans la PPMP sur la qualité des projets routiers réalisés</i>	92
4.2.4.4	<i>Analyse descriptive de l'effet d'éradiquer la fraude dans la PPMP sur la qualité des projets routiers</i>	92
4.2.4.5	<i>Analyse descriptive de l'influence de mettre un terme au favoritisme dans la PPMP sur la qualité des projets routiers</i>	93
4.2.4.6	<i>Analyse descriptive de l'influence d'éradiquer le tribalisme sur la qualité des projets routiers</i>	93
4.2.5	Analyse statistique descriptive de la variable dépendante portant sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun	94
4.2.5.1	<i>Analyse descriptive de la satisfaction des acteurs envers les infrastructures routières</i>	94
4.2.5.2	<i>Analyse descriptive sur le respect du budget alloué pour la réalisation des projets routiers</i>	95
4.2.5.3	<i>Analyse descriptive sur le respect de l'échéancier dans les projets routiers</i>	95
4.2.5.4	<i>Analyse sur la conformité du contenu du projet selon les exigences techniques</i>	96
4.3	Analyse statistique relationnelle des variables de l'étude	96
4.3.1	Analyse en composantes principales	96
4.3.1.1	<i>Analyse en composantes principales (ACP) avec Varimax avec rotation des indicateurs de mesure de la variable indépendante I (déterminant réglementaire)</i>	97
4.3.1.2	<i>Résultats découlant de l'analyse en composantes principales sans rotation des indicateurs de mesure de la variable indépendante II (déterminant organisationnel)</i>	100
4.3.1.3	<i>Résultats découlant de l'ACP sans rotation des indicateurs de mesure de la variable indépendante III (déterminant socioculturel)</i>	101
4.3.1.4	<i>Résultats découlant de l'analyse en composantes principales des indicateurs de mesure de la variable dépendante « qualité des projets routiers »</i>	102
4.3.2	La régression linéaire et la corrélation des variables retenues	103

4.3.2.1	<i>Régression linéaire multiple et corrélation de la variable portant sur le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers</i>	104
4.3.2.2	<i>Régression linéaire simple et corrélation entre la variable portant sur le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers</i>	105
4.3.2.3	<i>Régression linéaire simple et corrélation entre la variable portant sur le facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers</i>	106
4.3.3	Corrélation entre les indicateurs de mesure de chaque variable indépendante et la variable dépendante	107
CHAPITRE 5		111
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		111
5.1	Présentation globale des résultats	111
5.2	Contribution de l'étude	113
5.2.1	Implications académiques de l'étude	114
5.2.2	Implications managériales de l'étude	116
5.2.2.1	<i>Sur le plan réglementaire</i>	118
5.2.2.2	<i>Sur le plan organisationnel</i>	119
5.2.2.3	<i>Sur le plan socioculturel</i>	119
5.3	Les limites de l'étude	120
5.4	Les avenues futures de recherche	121
CONCLUSION		123
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		125
ANNEXES		136

DÉDICACE

À mes parents et mes deux sœurs.

Ce mémoire de recherche, je vous le dédie, pour votre amour continu, pour votre soutien et pour vos encouragements tout au long de mes études au Canada. Sans vous, mes efforts auraient sûrement été vains. Grâce à vous, le mythe est devenu une réalité. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir soutenue dans la réalisation de mes rêves. Malgré les moments pénibles et les défis que j'ai eu à rencontrer pendant ce travail, j'ai pu les surmonter. Je crois en l'adage qui dit « À la fin de chaque tunnel sombre, il y a la lumière ». Je vous aime bien!

REMERCIEMENTS

Rédiger un mémoire de recherche est une œuvre complexe qui demande beaucoup de travail, une forte détermination et concentration. De même, c'est une œuvre qui ne peut être réalisée sans l'appui et le soutien des autres. Pour cette raison, il est impératif de noter que ce travail n'aurait pu être un succès sans l'intervention et la contribution de certaines personnes.

Tout d'abord, je dis merci au Seigneur, le chef de tout projet, de m'avoir donné Sa grâce tout au long de ce travail ainsi que les possibilités de l'achever dans de bonnes conditions et dans les délais prévus.

Je tiens aussi à remercier mon directeur de recherche, monsieur Thierno Diallo, qui, malgré les moments difficiles, m'a toujours encouragée et suivie avec attention et diligence durant tout le travail. Merci beaucoup, Monsieur Diallo, pour votre disponibilité, vos encouragements et votre contribution. Malgré la pression et le temps limité que nous avons eus pour réaliser ce travail, nous avons pu l'achever.

Un grand merci également à Zoutene Benjamin, qui m'a beaucoup soutenue pendant ce travail. Merci pour les idées constructives et les encouragements. Tu me tiens à cœur pour tes conseils, tes interventions et le soutien que tu m'as toujours donné quand je traversais de durs moments. Merci à Patrick Mfoulou, avec qui j'ai beaucoup travaillé. Merci de m'avoir accordé ton temps pendant la période que nous avons eue à travailler ensemble.

J'aimerais aussi remercier l'Agence canadienne de développement international (ACDI), à travers son agence du Programme canadien de bourse de la Francophonie (PCBF), de m'avoir choisie parmi plusieurs pour suivre cette formation enrichissante de maîtrise en gestion de projet. Voici les fruits de cette bourse qui m'a été accordée.

Enfin, je voudrais dire merci aux différents responsables des ministères et instances concernés par cette recherche au Cameroun. Ils ont pris de leur temps précieux pour m'accueillir dans les différents départements ministériels, me permettant de faire la collecte des données. Ces remerciements vont surtout aux responsables, qui se sont mis à ma disposition pour m'encadrer et m'orienter pendant la collecte des données. Pour tous ceux et celles que je n'ai pu mentionner et qui m'ont aidée d'une manière ou d'une autre pendant ce travail, je vous dis sincèrement merci.

LISTE DES ACRONYMES

ACP :	Analyse en composantes principales
AFITEP :	Association française des ingénieurs et techniciens en évaluation et planification, devenue aujourd'hui l'Association francophone de management de projet
AO :	Appel d'offres
ARMP :	Agence de régulation des marchés publics
CEA :	Commission économique pour l'Afrique
CMP :	Code des marchés publics
DAO :	Dossier d'appel d'offres
MINEPAT :	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI :	Ministère des Finances
MINMAP :	Ministère des Marchés publics
MO :	Maître d'ouvrage
MOD :	Maître d'ouvrage délégué
MP :	Marchés publics
OMD :	Objectifs du millénaire pour le développement
PMBOK :	Project Management Body of Knowledge
PMI :	Project Management Institute
PPMP :	Procédure de passation des marchés publics
PPP :	Partenariat public-privé
PVD :	Pays en voie de développement
SPSS :	Statistical Package for the Social Sciences

LISTE DES FIGURES

Figure 2 : Schéma fonctionnel détaillé de la PPMP par appel d'offres	24
Figure 3 : Cycle de vie du projet de marché	31
Figure 4 : Trilogie de la qualité.....	34
Figure 5 : La triade de la qualité du projet.....	35
Figure 6 : Modèle de base de l'approche systématique	41
Figure 7 : Environnement du système des marchés publics	44
Figure 8 : Principaux facteurs de contingence dans la gestion des approvisionnements dans les PVD	48
Figure 9 : Schéma d'explication de l'impact des facteurs déterminants de la PPMP sur la qualité des projets d'infrastructures routières	67
Figure 10 : Statistique descriptive du niveau d'études des répondants	82
Figure 11 : Statistique descriptive du rôle des acteurs dans la PPMP	82
Figure 12 : Statistique descriptive du nombre d'années d'expérience des acteurs.....	83
Figure 13 : Statistique descriptive de l'implication des répondants dans la PPMP des projets routiers	83
Figure 1 : Cartographie du Cameroun	142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Quelques textes réglementaires gouvernant la PPMP	17
Tableau 2 : Synoptique des délais de passation d'un marché selon les nouvelles procédures	19
Tableau 3 : Récapitulatif des étapes et intervenants de la PPMP au Cameroun.....	21
Tableau 4 : Répartition des quotas fixés	71
Tableau 5 : Statistique descriptive de l'échantillon selon le genre	81
Tableau 6 : Statistique descriptive sur la fiabilité des lois et règlements gouvernant les MP .	84
Tableau 7 : Statistique descriptive sur le respect des lois et règlements gouvernant le processus des MP au Cameroun	85
Tableau 8 : Récapitulatif des statistiques descriptives de l'influence des indicateurs de mesure du facteur déterminant réglementaire sur la qualité des projets routiers	88
Tableau 9 : Statistique descriptive sur l'organisation de la PPMP	89
Tableau 10 : Récapitulatif des statistiques descriptives sur l'influence des composantes du facteur déterminant organisationnel de la PPMP sur la qualité des projets routiers.....	91
Tableau 11 : Statistique descriptive des mauvaises pratiques dans la PPMP	92
Tableau 12 : Récapitulatif des statistiques descriptives de l'influence des indicateurs du facteur déterminant socioculturel de la PPMP sur la qualité des projets routiers.....	94
Tableau 13 : Statistique descriptive sur la satisfaction des acteurs envers les infrastructures routières.....	95
Tableau 14 : Statistique descriptive sur le respect du budget alloué pour réaliser les projets routiers	95
Tableau 15 : Statistique descriptive sur le respect de l'échéancier pour réaliser et livrer le projet routier.....	96
Tableau 16 : Statistique descriptive sur la conformité du contenu du projet.....	96
Tableau 17 : Variance totale expliquée de la variable I sur le facteur déterminant réglementaire.....	99
Tableau 18 : Matrice de la composante retenue avec Varimax sans rotation des indicateurs de la variable indépendante I	99
Tableau 19 : Variance totale expliquée de la variable indépendante II	100
Tableau 20 : Matrice de la composante retenue avec Varimax sans rotation des indicateurs de la variable indépendante II.....	101
Tableau 21 : Variance totale expliquée de la variable indépendante III.....	102

Tableau 22 : Matrice de la composante retenue avec Varimax des indicateurs du déterminant socioculturel.....	102
Tableau 23 : Variance totale expliquée de la qualité des projets routiers.....	103
Tableau 24 : Matrice de la composante des sous-variables de la qualité des projets routiers.....	103
Tableau 25 : Résultats de l'analyse de la régression multiple entre le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers	104
Tableau 26 : Corrélation entre les indicateurs du facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers	105
Tableau 27 : Résultats de l'analyse de la régression simple entre le facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers.....	106
Tableau 28 : Corrélation entre les indicateurs de mesure du facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers réalisés.....	106
Tableau 29 : Résultats de l'analyse de la régression simple entre le facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers.....	107
Tableau 30 : Corrélation entre les indicateurs de mesure du facteur socioculturel de la PPMP et la qualité des projets routiers	107
Tableau 31 : Corrélation entre les indicateurs du facteur déterminant réglementaire et les indicateurs de la qualité des projets routiers	108
Tableau 32 : Corrélation entre les indicateurs du facteur déterminant organisationnel et les indicateurs de la qualité des projets routiers	109
Tableau 33 : Corrélation entre les indicateurs du facteur socioculturel et les indicateurs de la qualité des projets routiers	110
Tableau 34 : Récapitulatif des résultats de l'étude	111
Tableau 35 : Rôles et responsabilités des différents acteurs du processus des MP	143
Tableau 36 : Lourdeurs existant dans la PPMP au Cameroun.....	145

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Régression linéaire entre le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers	147
Graphique 2 : Résultats de la régression linéaire simple entre le facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers.....	148
Graphique 3 : Régression linéaire entre le facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers	149
Graphique 4 : Résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) de la variable portant sur le facteur déterminant réglementaire avec Varimax après rotation	150
Graphique 5 : Trace d'effondrement de l'ACP du facteur déterminant réglementaire	150
Graphique 6 : Trace d'effondrement du facteur déterminant organisationnel.....	151
Graphique 7 : Trace d'effondrement du facteur déterminant socioculturel.....	151

RÉSUMÉ

Les marchés publics des infrastructures routières au Cameroun, qui sont une base pour le développement socioéconomique du pays, passent par un processus des MP (cycle de vie du projet de marché). Ce processus consiste en différentes phases interreliées qui visent l'atteinte d'un même objectif. La présente étude s'est limitée spécifiquement à la procédure de passation des marchés publics (PPMP), puisqu'elle est la toute première phase du processus des MP au Cameroun. La raison principale est qu'elle a toujours été négligée. Elle s'avère pourtant une des phases les plus importantes du processus des MP : si elle n'est pas respectée, les autres phases du processus qui la suivent ne pourront pas se dérouler aisément.

La littérature atteste d'ailleurs l'existence d'errements inadmissibles dans la procédure de passation des marchés publics, et ce, malgré son contexte d'évolution des dernières années. Cette procédure, surtout au Cameroun, a été vue par plusieurs auteurs comme intégrant des pratiques inacceptables, nommées dysfonctionnements ou mauvaises pratiques, qui affectent très souvent la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun. Ce problème, qui a inspiré et motivé la réalisation de ce travail, nous a permis de formuler un objectif principal qui vise à contribuer à l'amélioration de la PPMP à travers ses facteurs déterminants et à créer un impact positif et significatif sur la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun.

Comme proposition de recherche, nous nous sommes penchée sur l'hypothèse générale que l'amélioration de la PPMP à travers ses facteurs déterminants aura un impact positif et significatif sur la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun. Pour atteindre notre objectif principal, confirmer notre proposition de recherche et déterminer les variables de l'étude, nous avons effectué une revue de la littérature qui nous a permis d'élaborer un questionnaire de type fermé, que nous avons remis à 156 acteurs déjà impliqués dans la PPMP des projets routiers au Cameroun. Il a été question de cerner le point de vue ou la perception de ces acteurs concernant les effets ou la significativité des facteurs déterminants, qui ont été identifiés chacun à travers leurs indicateurs ou paramètres de mesure, sur la réalisation de projets routiers de qualité au Cameroun. Grâce au logiciel SPSS, différents types d'analyse ont été utilisés pour exploiter nos données : l'analyse descriptive, l'analyse en composantes principales et l'analyse relationnelle représentée par la régression linéaire simple et multiple.

In globo, les résultats dégagés de ces analyses confirment notre proposition de recherche de départ, qui suggère que nos trois facteurs déterminants (réglementaire, organisationnel et socioculturel) impactent significativement et positivement sur la qualité des projets routiers du Cameroun. Le facteur organisationnel explique le plus grand pourcentage (40,4 %) de la variance de la qualité dans les projets routiers, suivi des facteurs déterminants réglementaire et socioculturel, qui expliquent respectivement 33,4 % et 23 %. En d'autres termes, pour contribuer à l'amélioration de la PPMP et obtenir une meilleure qualité des projets routiers, les responsables en charge devront veiller premièrement à assurer une meilleure organisation de la PPMP. Il s'agit, d'une part, de veiller au respect des lois et

aux règlements en vigueur en matière de passation des MP par les acteurs concernés et, d'autre part, de combattre les mauvaises pratiques socioculturelles telles que la corruption, la fraude, le tribalisme et le favoritisme qui empêchent le bon fonctionnement de la PPMP et réduisent la qualité des projets entrepris. Ces résultats nous ont amenée à tirer des conclusions et à faire des recommandations qui permettront de résoudre, à travers certaines stratégies proposées, les problèmes existants.

Mots clés : Déterminants de la passation des marchés publics, marchés publics, qualité des projets, infrastructures routières, Cameroun.

INTRODUCTION

Dans la majorité des pays en voie de développement (PVD), l'infrastructure occupe une place stratégique, et son importance porte sur le fait que c'est un vecteur de développement économique et social (Ismail, Yusof et Han, 2012). De même, Takim et Akintonye (2000), cités par Ismail *et al.* (2012), sont d'avis qu'augmenter la croissance économique de chaque pays peut effectivement s'effectuer par son développement en infrastructures telles que les bâtiments, les routes et les ponts. Toutefois, étant donné la nécessité et l'importance des infrastructures, il est d'intérêt pour chaque pays, surtout les PVD, d'investir dans ce domaine.

Cependant, selon le rapport de la Banque Mondiale (1994), l'Afrique a été relevée comme étant le continent le moins doté en infrastructures. Dans l'optique d'atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), la Banque Mondiale estime qu'il faudrait effectuer des investissements en infrastructures correspondant à environ 9 % du PIB du continent pendant 10 ans. Sachs *et al.* (2004) et la Commission économique pour l'Afrique (CEA, 2005) jugent que les besoins d'investissements en infrastructures représentent 25 % à 40 % du PIB en Afrique subsaharienne. Il apparaît dans Eifert, Gelb et Ramachandan (2005) que le prix à payer pour entreprendre en Afrique est 30 % plus élevé que dans n'importe quelle région du monde. Cette situation est imputable notamment à la précarité des infrastructures.

Dans ce contexte, le Cameroun ne constitue pas une exception. Selon le rapport de Dominiguez-Torres et Foster (2011) portant sur l'état de la situation des infrastructures routières au Cameroun, l'infrastructure est nécessaire et inévitable, premièrement pour attirer les investissements des entreprises étrangères dans ce pays doté de plusieurs richesses (ressources naturelles et minières) et deuxièmement pour soutenir la croissance économique du pays. De manière spécifique, ces auteurs, dans leur rapport, ont constaté que certaines parties significatives de ces infrastructures routières ne sont pas dans un état satisfaisant. Elles « sont plutôt dans un mauvais ou médiocre état, avec seulement 12 % des routes

bitumées sur le réseau prioritaire, 5 % des routes en terre étant en bon état et les autres réseaux (non prioritaires et ruraux) sont presque en mauvais état » (PDR, 2006, p. 8-9)¹.

Globalement, le déficit en infrastructures routières au Cameroun, qui s'explique par des faiblesses dans l'attribution des marchés publics (MP), constitue un frein à son décollage économique (Touna, 2008). Or depuis le retour de la croissance survenue après la dévaluation du FCFA en 1994, les investissements publics en infrastructures occupent pourtant une place de choix dans la stratégie de développement. Cette orientation est confirmée d'abord par l'adoption du document stratégique sur la réduction de la pauvreté (DSRP) en 2003 et du document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) en 2009. Le DSCE préconise de doubler la fraction du réseau routier bitumé en faisant passer le nombre de kilomètres de routes bitumées pour 1000 habitants de 0,27 à 0,34 à l'horizon de la stratégie. Les opérations d'entretien routier concernent à la fois le réseau prioritaire et le réseau non prioritaire. Elles devront permettre d'améliorer le niveau de service du réseau routier en s'assurant que 100 % du réseau classé prioritaire est en bon état, ainsi qu'une proportion importante du reste du réseau routier non prioritaire, soit 30 %.

Sur la base de cette vision de développer les infrastructures routières, il est important de relever que la mise en œuvre des projets d'infrastructures routières par l'Administration publique camerounaise passe par un processus de MP divisé en trois principales phases : passation, exécution et contrôle, qui suivent toutes une procédure chacune. Ces différentes phases constituent le cycle de vie du projet de marché au Cameroun.

Chaque année, plusieurs administrations dans le secteur public camerounais se voient allouer du financement par le biais du budget d'investissement public (BIP) pour la réalisation de projets d'infrastructures complexes de grande envergure. Toutefois, comme les ordonnateurs principaux chargés de ces budgets sont incapables de réaliser ces projets eux-mêmes, ils les octroient à des entreprises externes pour exécution. Bref, cela explique la procédure de passation des marchés publics (PPMP) que nous allons bientôt examiner.

En outre, le processus de MP ou d'acquisition de référence est aussi intitulé dans d'autres pays comme « le processus d'approvisionnement ». Quel que soit le nom, les règles

¹ Le Plan directeur routier achevé en 2006 vise une nouvelle classification et hiérarchisation du réseau routier, une projection de ressources financières à affecter aux routes pour les 20 ans à venir, selon trois scénarii de développement, et la préparation, en fonction des prévisions de la demande de transport et des ressources financières, d'un Programme d'intervention sur 20 ans (2006-2025) sur le réseau routier.

restent unanimes : la satisfaction de l'utilisateur ou du client final en matière de temps, de budget et de contenu. Chaque pays a ses modalités pour acquérir des biens et des services ainsi que pour attribuer des marchés. Concernant le Cameroun, nous le verrons en détail dans les paragraphes qui suivent.

La PPMP, que ce travail examine, est très importante et cruciale en raison de sa contribution à l'atteinte des objectifs de qualité (coûts, délais et contenu) dans les projets. Noam (1994, p. 35) est d'avis qu'« un système de passation des MP approprié qui s'inscrit dans le cycle de vie du projet peut augmenter la probabilité de succès du projet ». Dans ce travail, nous essayons de voir comment améliorer la PPMP, qui est truffée de lourdeurs et de mauvaises pratiques, afin d'assurer une meilleure qualité des projets routiers au Cameroun.

D'ailleurs, selon le Project Management Institute, « [...] la capacité d'influer sur les caractéristiques finales du produit du projet est la plus forte en début de projet et diminue lorsque le projet approche de son terme » (PMI, 2008, p. 22). Cela implique que la base ou la fondation du projet est très importante et qu'elle détermine quels seront les résultats finaux du projet. De fait, la PPMP étant la première phase du cycle de vie du projet de marché au Cameroun, elle doit être gérée avec beaucoup d'attention, vu l'effet que ça peut entraîner sur la finalité du produit et des services.

Le présent mémoire de recherche, en dehors de l'introduction et de la conclusion, s'articule autour de cinq chapitres. Le premier chapitre porte sur le cadre contextuel de l'étude. Dans cette partie, nous abordons premièrement le contexte de l'étude sur le plan géographique, économique et politique. Suivra deuxièmement la présentation de différentes structures d'encadrement pour les MP des projets d'infrastructures routières au Cameroun. Troisièmement, le cadre réglementaire de la PPMP ainsi qu'une démonstration du déroulement de la passation des MP seront aussi décrits. Ce chapitre se terminera enfin par une présentation des différents acteurs et intervenants de la PPMP.

Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique. Dans ce chapitre, trois différentes sous-parties seront analysées. Il s'agit d'abord de la présentation et de la définition des différents concepts clés utilisés dans ce travail. Ces concepts portent précisément sur une vue d'ensemble de la gestion de projet en premier lieu et des MP en deuxième lieu. Le cadre d'analyse général du travail sera soumis, duquel découleront quelques études antérieures liées au sujet.

La dernière partie du chapitre deux mettra ensuite en évidence le cadre conceptuel qui a été construit grâce à la recension des écrits. Ici, nous avons bien délimité notre travail en définissant et en spécifiant les différents concepts sur lesquels nous nous appuyons pour répondre à nos différents objectifs et à nos questions de recherche. Afin de démontrer le lien qui existe entre les différents concepts identifiés dans cette étude, un modèle de recherche a été adopté qui nous assurera de répondre à notre problématique.

Le troisième chapitre porte sur la méthodologie de recherche. Il consiste à présenter le paradigme de l'étude, le choix de l'étude, le terrain de recherche, la population enquêtée et l'instrument de mesure, et à décrire les différentes étapes de la collecte de données.

Le quatrième chapitre concerne la présentation, l'analyse et l'interprétation des données. L'exploitation des données faite sur le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) nous a permis de faire des analyses concrètes descriptives et relationnelles.

Enfin, dans le chapitre cinq, nous discuterons des résultats de l'analyse des données. Nous présenterons globalement les résultats, les avantages et les limites de l'étude, et nous ferons part de nos recommandations, qui sont fondées sur les intérêts scientifiques, académiques et managériaux administratifs. De futures pistes de recherche seront aussi suggérées.

Une conclusion nous permettra de faire ressortir de manière globale les points forts de l'étude selon les résultats et de voir le lien qui existe entre ces résultats et les questions de recherche.

PROBLÉMATIQUE

Chaque pays, que ce soit les PVD ou les pays émergents qui participent à l'acquisition de biens et de services, possède tous une politique unique d'achat. Cela n'exclut pas le fait qu'il existe parfois des ressemblances dans les différents systèmes d'acquisition. Ces similarités peuvent par exemple être observées dans les démarches d'acquisition, dans la gouvernance administrative, surtout dans les PVD, qui empêchent la plupart de temps une bonne gestion des différentes phases du processus d'acquisition. Selon Morin et Doni (2010, p. 94), « l'expérience a prouvé que le processus d'acquisition est exposé à une mauvaise manipulation et à des abus, qui conduisent à des différents types d'inefficacité ». De même, Basheka (2011) et Canappele *et al.* (2009) sont d'avis que ce processus comporte de multiples lourdeurs² qui ont une conséquence négative sur le système en général et parfois sur la qualité des prestations réalisées en particulier.

Au Cameroun, Mbenda et Bekono (2012) indiquent que dans le processus des MP, des irrégularités sur le plan législatif et réglementaire sont très répandues. En effet, les dispositions réglementaires mises en place ne sont presque jamais respectées par les acteurs. Selon les résultats de l'enquête effectuée par ces auteurs, les mauvaises pratiques qui ont cours dans la PPMP sont frappantes par rapport à d'autres procédures du système. Non seulement ces irrégularités empêchent le bon fonctionnement de la PPMP, mais elles affectent aussi parfois tout le processus d'acquisition et la qualité des prestations réalisées. Mbenda et Bekono (2012) considèrent que ces problèmes sont de la responsabilité des acteurs et des intervenants impliqués dans le processus des MP au Cameroun. Ces écarts globaux se remarquent également par le non-respect « des normes qui fixent les étapes à suivre, les modalités de passation, les délais et un mauvais fonctionnement des organes et les acteurs dans leurs différents rôles » (Mbenda et Bekono, 2012, p. 155).

En outre, sur un échantillon de 364 contrats passés en 2010 au Cameroun, près d'une centaine, soit environ 28 % des MP (y compris les projets d'infrastructures routières), n'ont pas respecté les conformités en matière de qualité. De même, d'autres marchés publics (32) n'ont pas été réalisés³. De l'avis de l'Agence de régulation des marchés publics (ARMP,

² Une lourdeur est définie comme étant le caractère de quelque chose ou d'un système qui est complexe, difficile à manier, qui manque de finesse et qui contient plusieurs lenteurs. www.larousse.fr/dictionnaires/lourdeurs/47920.

³ Mbeutcha (2011). Rapport de la conférence budgétaire de janvier 2011. Les détails de ces MP n'ont pas été mentionnés dans les rapports, mais la non-conformité en matière de qualité de ces marchés a été relevée.

2008), il existe un souci de transparence et de célérité dans les procédures de passation et l'exécution des MP au Cameroun, qui affectent très souvent la qualité des prestations. Avant de procéder avec la problématique de notre étude, nous allons présenter un exemple concret par le biais d'une étude de cas qui porte sur les dysfonctionnements qui existent dans la PPMP d'un projet d'infrastructure routière réalisé au Cameroun. Cette étude de cas a été tirée du rapport de la Commission nationale d'anticorruption du Cameroun (CONAC, 2012).

Le projet de référence réalisé à Ayos-Bonis, au Cameroun, comportait un volet route et un volet pont. Ce projet devait avoir en totalité un axe de longueur de 191 kilomètres (volet route de 103 kilomètres et volet pont de 88 kilomètres). Grâce à une analyse causale des défaillances observées au cours de la passation et de l'exécution du projet, il a été vu que les critères de succès du projet (coûts, temps et qualité) n'ont pas été respectés. Le cas de cette route apparaît unique au Cameroun en ce qui concerne les tracasseries et les délais. De très graves insuffisances ont été trouvées dans la phase de passation des marchés, surtout dans les études préalables faites sur le plan technique.

Les défaillances qui sont ressorties dans ce projet prenaient la forme d'une mauvaise qualité, de l'inexactitude des études préalables ainsi que d'un énorme écart de sept ans entre l'étude préalable et la réalisation du projet. Ces contraintes se sont traduites par des estimations financières et autres estimations incorrectes. Le marché, d'un montant de 21 610 523 415 FCFA (qui équivaut à environ 48 479 350,25 \$ CAD), devait être exercé par un cabinet privé selon l'application du principe du moins-disant, ce qui s'avérait un des problèmes majeurs qui résultaient des insuffisances dans la phase d'exécution. Le montant et l'échéancier proposés par l'entreprise choisie pour la réalisation du projet ont été jugés irréalistes par les commissions de contrôle du projet en question par rapport à la deuxième entreprise, qui s'est avérée plus réaliste dans ses prix et la durée du projet.

Finalement, après l'achèvement du projet, qui a pris plus de temps que prévu en raison de divers avenants⁴, la population qui a bénéficié du projet, c'est-à-dire les usagers de cette route et de ce pont, ont boudé l'inauguration de ces infrastructures. Si la qualité est le signe du respect d'un ensemble de critères (coûts, délais et contenu) en vue d'assurer la satisfaction de l'utilisateur final et du client (Tukel et Rom, 2001), il est clair que ce projet n'était pas de

⁴ L'avenant « est un marché additionnel qui complète ou modifie le marché, qu'il soit fait de travaux, de fournitures ou de services. L'avenant a pour but la réalisation d'une prestation non prévue au moment de la passation du marché initial. L'avenant doit intervenir dans le délai du marché principal et ne doit pas modifier l'objet et bouleverser l'économie du marché » (Hanine, 2008, p. 45).

bonne qualité. Pour citer Dulami, Baxendale et Jewell (1996), Eaton (1997), Graves, Rowe et Sikes (1998), le dépassement des coûts et du temps dans un projet a des incidences sur la qualité du projet. Si ces critères de succès ne sont pas respectés, le projet sera certainement un échec, ce qui s'est révélé le cas du projet Ayos-Bonis ainsi que d'un bon nombre d'autres projets routiers au Cameroun que nous n'avons pas cités.

Au Cameroun, des dispositions législatives et réglementaires ont été mises en œuvre pour assurer la bonne conduite du système des MP à travers ses différentes procédures (études préalables, passation, exécution et contrôle). D'autres textes en matière de MP⁵ dénoncent l'inefficacité et les mauvaises pratiques dans le système des MP au Cameroun et accusent ces pratiques d'être la cause du faible taux de qualité des prestations réalisées⁶.

Au début de l'année budgétaire 2014, dans une entrevue faite auprès de l'autorité chargée des MP au Cameroun⁷ portant sur une annonce récapitulative des travaux exécutés dans le domaine des MP durant l'année précédente, on a exprimé un besoin énorme d'augmenter le taux de qualité des procédures des MP et des prestations des travaux réalisés. Les infrastructures routières, qui jouent un rôle majeur dans la projection du Cameroun d'émerger économiquement en 2035, ont été accusées d'être de mauvaise qualité (Dominiguez-Torres et Foster, 2011). La cause est attribuée aux multiples lacunes et aux écarts constatés dans les différentes procédures du système des MP, qui freinent la réalisation de projets de qualité et les entreprises étrangères d'investir au Cameroun.

Néanmoins, en raison de l'importance des infrastructures routières au Cameroun, qui dépendent d'un processus efficace des MP pour être bien réalisées, et de l'envergure du système des MP, nous avons choisi de nous concentrer spécifiquement sur la PPMP. En effet, l'accent est mis sur la PPMP parce que ses dysfonctionnements et ses défauts posent tout un problème dans la gestion d'acquisition des biens et des services par plusieurs administrations, surtout au Cameroun.

En réalité, bien que des dysfonctionnements se remarquent dans les différentes procédures du système des MP, la plupart des pays sont conscients que les bonnes pratiques et politiques en matière de MP sont importantes non seulement pour la bonne gouvernance du système, mais aussi pour le respect du budget, de l'échéancier et de la conformité du contenu

⁵ Réf. : Circulaire 003/CAB/PM, 2008.

⁶ Sans précision exacte du taux.

⁷ Ministre des Marchés publics du Cameroun (MINMAP).

des projets. Les mauvaises pratiques dans les MP encouragent plutôt les mauvais résultats dans la réalisation des projets. Pour Cooper (1993), il est nécessaire de viser une amélioration continue afin d'obtenir plus de qualité dans les organisations publiques et privées. De fait, dans cette étude, nous nous concentrons spécifiquement sur les MP des projets routiers faits par l'Administration publique camerounaise.

À cet effet, McCue et Gianakis (2001, p. 71) sont d'avis que « les acquisitions faites dans le secteur public continuent à subir des pressions croissantes pour réformer tout le processus d'acquisition actuel ». Cela est justifiable vu les lourdeurs qui entourent tout ce processus ainsi que la volonté de l'état camerounais à lutter contre les mauvaises pratiques dans les MP et à assurer une meilleure gestion des biens publics. Pour Hanine (2008, p. 99), « l'achat public est une question d'actualité brûlante, quel que soit le pays concerné, et c'est important pour nous de l'améliorer ». Il est d'avis que ces améliorations doivent s'effectuer dès le commencement du processus de MP afin de permettre l'exécution du marché dans les meilleures conditions.

Cependant, certains auteurs, dans le but d'améliorer le processus des MP et de permettre plus de produits et de services satisfaisants, ont mentionné l'importance de posséder une stratégie de passation des marchés (Tchokogué, 2005). D'autres auteurs comme Collard (1993), Hunsaker (2009) et Thai (2001) se sont prononcés sur l'aspect socioculturel du système des MP afin d'améliorer la qualité des services. Concernant le cadre réglementaire, Arrowsmith (2005), Eaton (1997), Hanine (2008), Hunsaker (2009), Kornecki (2011), Mori et Doni (2010), Schapper *et al.* (2006) et Thai (2001), ainsi que plusieurs autres, ont souligné l'importance de respecter les réglementations en vigueur en matière de MP pour pouvoir atteindre les objectifs fixés, que ce soit dans un projet ou dans une organisation.

Considérant la problématique que nous avons abordée ci-dessus et compte tenu du fait que la réalisation des MP au Cameroun passe par le processus des MP, nous cherchons principalement à savoir dans ce travail « comment améliorer la procédure de passation des marchés à travers ses déterminants pour un impact significatif sur la qualité des projets routiers au Cameroun ». Dans l'ensemble, les résultats obtenus sont importants et permettront d'éclairer les discussions portant sur un grand nombre de questions concrètes. Pour répondre à cette question principale de recherche, nous allons examiner deux questions secondaires :

- Quels sont les facteurs qui déterminent la procédure de passation des MP?
- Quel est l'impact de ces facteurs déterminants sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun?

Objectifs de recherche

L'objectif principal de cette étude est de voir comment améliorer la procédure de passation des MP à travers ses déterminants pour créer un impact significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun. Cet objectif principal sera décliné en trois objectifs spécifiques :

- a) Faire ressortir, sur la base des études antérieures, les facteurs qui déterminent la procédure de passation des marchés publics.
- b) Examiner l'effet ou l'impact des facteurs déterminants sur la qualité des projets routiers.
- c) Formuler des recommandations sur des politiques économiques afin d'améliorer la phase de passation des MP dans le but d'assurer une meilleure qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

Justification de la recherche

Chaque travail réalisé dans le cadre d'une recherche scientifique s'inspire des écrits d'autres auteurs. Pour ce qui est du présent travail, notre intérêt s'est porté principalement sur les écrits de Mbenda et Bekono (2012), qui affirment que, parmi les différentes phases du processus des MP au Cameroun (études préalables, passation, exécution et contrôle), la phase de passation des MP contient plus de dysfonctionnements et de mauvaises pratiques, aussi appelés déviances. Ces auteurs rendent les acteurs impliqués dans le processus coupables de ces mauvaises pratiques, qui impactent sur la performance organisationnelle des entreprises publiques. Selon Mbenda et Bekono (2012), ces mauvaises pratiques restent des déviances qui doivent être éradiquées.

Au Cameroun, les projets réalisés ont été considérés comme manquant de qualité à cause de ces dysfonctionnements dans la PPMP. Dans le cadre du présent travail, il sera question de chercher des pistes d'amélioration à travers les déterminants de la PPMP et de voir comment ces déterminants peuvent contribuer à améliorer la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun. Pour ce faire, nous déterminerons d'abord, de façon significative, l'influence des déterminants sur la qualité des projets routiers réalisés.

Comme nous sommes dans une perspective d'émergence au Cameroun, les résultats que nous dégagons de ce travail vont permettre de proposer quelques recommandations d'amélioration au gouvernement camerounais. Non seulement ces recommandations vont contribuer à promouvoir une meilleure gestion des MP à travers la PPMP, elles suggéreront aussi quelques stratégies qui participeront à l'augmentation des projets d'infrastructures routières de qualité au Cameroun, où il existe un manque à ce sujet.

Hypothèses de recherche

L'hypothèse est souvent considérée comme la réponse supposée ou anticipée à la question de recherche. C'est aussi « la réponse présumée à la question de recherche dont on ne sait pas encore si elle est fondée ou contestable, mais au sujet de laquelle on croit que les faits pourront établir soit la vraisemblance, soit l'incertitude » (Laramée et Vallée, 1991). Dans le cadre de cette recherche, les hypothèses ont été formulées grâce à la revue de la littérature. Les hypothèses sur lesquelles ce travail se construit sont les suivantes :

Proposition de recherche

L'amélioration de la PPMP à travers ses facteurs déterminants (réglementaire, organisationnel et socioculturel) aura un impact positif et significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

H1. Les aspects réglementaires, organisationnels et socioculturels déterminent la PPMP au Cameroun.

H2. Le respect des aspects réglementaires de la PPMP a un impact positif et significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

H3. La mise en œuvre des aspects organisationnels dans la PPMP a un impact positif et significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

H4. L'éradication de perturbations et dysfonctionnements socioculturels dans la PPMP aura un impact positif et significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

CHAPITRE I

CADRE CONTEXTUEL DE L'ÉTUDE

Afin de situer le lecteur dans le contexte de ce travail, nous avons estimé nécessaire de faire une présentation du milieu de l'étude, ici le Cameroun. Dans la première partie, nous décrivons brièvement les réalités de ce pays dans son contexte géographique, démographique, culturel, politique et économique.

Dans la deuxième partie, nous allons introduire le système des MP au Cameroun, c'est-à-dire ses structures principales d'encadrement et le cadre institutionnel et juridique. Ensuite, nous examinons les démarches de la PPMP et les différentes méthodes de passation des marchés.

1.1 Présentation du milieu de l'étude

Le Cameroun, un pays qui se trouve au creux du golfe de Guinée, est situé à l'ouest de l'Afrique centrale. Ce pays, constitué de dix régions au total, est limité au nord par le Nigeria et le Tchad, à l'est par la République centra-africaine et au sud par la Guinée équatoriale, le Gabon et le Congo, avec qui il partage les frontières (**voir la carte du Cameroun dans la figure 1 en annexe III**. Elle montre les différentes régions et les limites des frontières du Cameroun avec les pays identifiés ci-dessus).

Selon les statistiques mondiales de 2013⁸, le Cameroun s'étend sur une superficie d'environ 475 440 km². Vu sa complexité géographique, qui s'explique par la diversité de ses paysages, ses forêts équatoriales et son climat, il s'est valu l'appellation *Afrique en miniature*. Le Cameroun est une zone intertropicale qui se caractérise par un climat équatorial marqué par quatre saisons (deux saisons sèches alternant avec deux saisons humides d'intensité inégale)⁹. Ce climat varie selon les trois principales régions géographiques que sont le sud forestier, les hauts plateaux de l'ouest et le nord soudano-sahélien aux savanes (Fouda Effa, 2012; voir Fraticelli et Perdriault). C'est un pays qui jouit de températures annuelles variant entre 20°C et 28°C.

⁸ [Http://www.statistiques-mondiales.com/cameroun.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/cameroun.htm).

⁹ [Http://www.cameroun-online.com/cameroun/index.php?idpage=112](http://www.cameroun-online.com/cameroun/index.php?idpage=112).

En tant qu'ancienne colonie française et anglaise, le Cameroun, grâce aux différents mouvements nationalistes qui ont eu lieu après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, a réclamé l'autonomie du pays le 1^{er} janvier 1960. Ce jour marque la date officielle de son indépendance. Depuis ce temps, le Cameroun, qui fonctionne sous un gouvernement présidentiel, a vécu deux différents régimes : de 1960 à 1982 sur l'honneur d'Ahmadou Ahidjo et de 1982 à nos jours sur l'honneur de Paul Biya.

Quant au contexte démographique, le Cameroun, selon les estimations de la Banque Mondiale (2012), a une population variée de 21,7 millions d'habitants, avec une densité démographique de 44,8 habitants par km². Le taux d'accroissement, de 2,54 % en 2012¹⁰, est passé à 2,62 % en 2014¹¹. Le Cameroun comprend deux capitales : Yaoundé comme capitale politique et Douala comme capitale économique. La plupart des habitants au Cameroun habitent dans ces deux capitales.

Sur le plan ethnique, on dénombre environ 240 différents groupes ethnolinguistiques, qui sont répartis en trois principaux groupes : les Bantous, les Semi-Bantous et les Soudanais. Les deux langues officielles du Cameroun sont le français et l'anglais.

Comme il a déjà été mentionné, économiquement, ce pays dispose de plusieurs richesses grâce à ses ressources naturelles. On parle de l'eau (deuxième potentiel hydroélectrique en Afrique), du bois, du pétrole et du gaz naturel. Concernant ses ressources minérales, on remarque le fer, la bauxite, le cobalt, l'or, le manganèse, l'uranium, le rutile, le cuivre et le diamant. Seuls le bois, le pétrole et l'eau sont exploités sous diverses formes. En 2012, la valorisation des ressources minières a été le point de démarrage. Parmi presque 100 titres miniers attribués au partenariat public-privé (PPP) à la fin de l'année 2011, trois étaient déjà en phase d'exploitation (Nguene, 2012). Il est important de relever que l'exploitation de ces principales ressources au Cameroun occupe une place stratégique dans l'économie, car elle contribue énormément au développement du pays.

Sur le plan financier, le Cameroun utilise comme monnaie nationale le franc CFA (communautaire financière africaine), dont le taux de change avec le dollar canadien est fixé à 0,0022, c'est-à-dire que 1 \$ CAD égale 445,72 FCFA.

¹⁰ La Banque Mondiale (2012), citée par France Diplomatie. [Http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/cameroun/presentation-du-cameroun/](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/cameroun/presentation-du-cameroun/).

¹¹ [Http://www.statistiques-mondiales.com/cameroun.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/cameroun.htm).

Il nous sera utile, avant d'achever le contexte global de ce travail, d'indiquer certaines orientations stratégiques du gouvernement camerounais, qui portent sur les priorités économiques de l'État en ces temps où les pays s'attardent sur une vision à long terme en tant que « pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité » d'ici 2035.

En effet, après la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté, qui n'a pas abouti aux résultats espérés, le gouvernement camerounais, après avoir tiré des leçons de cet échec, a introduit une vision de développement à long terme, la « vision 2035 ». Selon son cadre de référence, cette vision avait comme objectifs spécifiques : a) de réduire la pauvreté à un niveau socialement acceptable, b) d'atteindre le stade de pays à revenu intermédiaire, c) de devenir un nouveau pays industrialisé, et d) de consolider le processus démocratique et renforcer l'unité nationale.

Grâce à ces objectifs spécifiques, le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) a été conçu. Ce document, qui a déterminé ses orientations à partir de la vision envisagée, devra couvrir les dix premières années (2010-2020) de cette vision. Le DSCE a comme objectifs principaux : a) d'accélérer la croissance du pays en le rendant à 5,5 % en moyenne annuelle de la période de 10 ans, b) de créer les emplois formels, et c) de réduire le taux de pauvreté.

En vérité, s'il veut pouvoir augmenter la croissance économique du pays, le DSCE devra accorder une place très importante au développement des infrastructures de base, qui sont nettement insuffisantes au Cameroun. Ce manque empêche la diversification des exportations, qui reposent en grande partie sur le pétrole. Dans le secteur minier, il existe également une insuffisance en matière de routes et de ports. Cela empêche la transformation et la production minières. Ces contraintes ont été confirmées dans une étude réalisée par la Banque Mondiale pendant la mise en œuvre du DSP de 2005-2009.

En nous inspirant de cette vision de développement ayant pour objectif de faire du Cameroun un pays émergent, nous avons jugé nécessaire de nous focaliser sur les infrastructures routières, puisqu'elles sont une priorité dans les objectifs du DSCE. En réalité, il n'est pas question de réaliser seulement des projets routiers au Cameroun, mais plutôt de réaliser des projets routiers qui respectent les normes de qualité requises. Les infrastructures routières qui se construisent au Cameroun à travers un processus des MP qui contient plusieurs lourdeurs posent problème à cette vision. Ce travail cherche donc précisément à

améliorer la PPMP à travers ses déterminants afin d'assurer une meilleure qualité des projets routiers réalisés au Cameroun.

1.2 Structures d'encadrement des MP des projets routiers au Cameroun

Depuis 1959, le système des MP camerounais a connu plusieurs réglementations dans sa gestion, avec pour objectif de s'adapter aux différentes évolutions et de garantir la légalité, la régularité et la transparence dans l'utilisation des fonds publics¹². D'ailleurs, « il apparaît que le développement économique et social d'un pays est largement tributaire de l'efficacité et de l'intégrité de son système des MP » (ARMP, 2006). C'est la raison pour laquelle le Cameroun n'a pas cessé de réformer son système des MP, vu son importance pour l'émergence du pays.

Néanmoins, pour être en mesure de refonder efficacement le système camerounais des MP et de l'arrimer aux standards internationaux, les réformes allant dans ce sens n'ont commencé qu'à partir des années 2000 (Messengue, 2012). Ces réformes ont mis en place certaines structures d'encadrement, qui seront présentées ci-dessous, avec pour mission globale de veiller sur le bon fonctionnement du système des MP camerounais. D'autres structures sont aussi présentées, par exemple le ministère des Travaux publics (MINTP) et la Direction des marchés des travaux routiers, dans la mesure où nous sommes intéressée par les projets d'infrastructures routières. Le MINTP pilote les projets d'infrastructures routières au Cameroun en collaboration avec la Direction des marchés des travaux routiers, qui est sous la tutelle du MINMAP.

1.2.1 Le ministère des Marchés publics (MINMAP)

Le nouveau système des MP au Cameroun est un système bâti autour d'un nouvel acteur, le MINMAP. Selon l'Article 1 du décret n° 2012/075 du 8 mars 2012, qui porte sur l'organisation de ce ministère, ce dernier a pour mission principale de veiller sur l'organisation et le bon fonctionnement des MP au Cameroun. L'autorité contractante de ce ministère (le ministre délégué à la présidence de la république chargée des MP) a pour mission d'exercer ses pouvoirs dans la passation, l'exécution et le contrôle des MP, en collaboration avec d'autres départements ministériels et administrations concernés. En

¹² Manuel du Séminaire de renforcement des cadres et acteurs du processus de passation des MP au Cameroun, du 11 au 12 mars 2013.

principe, le MINMAP est le pouvoir autonome responsable des MP au Cameroun. Tous les autres départements ministériels et administrations, depuis l'adoption du décret de 2012 cité ci-dessus, doivent suivre les instructions et les accords prononcés par le MINMAP pour pouvoir procéder avec le processus des MP des projets qu'ils gèrent dans leur département ministériel respectif.

1.2.2 La Direction des marchés des travaux routiers

La Direction des marchés des travaux routiers est placée sous la tutelle du MINMAP sous l'autorité d'un directeur. Elle est chargée de l'organisation et du bon fonctionnement des MP dans les marchés des travaux routiers neufs, les marchés des travaux routiers de réhabilitation et les marchés des travaux routiers d'entretien.

1.2.3 L'Agence de régulation des marchés publics (ARMP)

Créée en 2001 par le décret présidentiel n° 2001/48 du 28 février et modifiée en 2012 par le décret n° 2012/076 du 8 mars 2012, cette structure est chargée d'assurer la régulation du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation des services publics (Article 3 du décret 2012). Ses attributions peuvent être regroupées en cinq principales parties : a) contribuer à la formation et à l'information des intervenants du système des MP sur la réglementation et les procédures applicables aux MP, b) suivi et veiller au respect des régulations en examinant les rapports des acteurs sur le déroulement du processus de passation, c) évaluer le système des MP, d) conseils du gouvernement, et e) participer à l'élaboration de la réglementation.

Cependant, les mécanismes de régulation de ce système ont été maintenus et redimensionnés récemment afin que les projets arrêtés et financés soient effectivement exécutés dans les normes et la qualité prévues. Pour cette raison, chaque acteur doit désormais jouer pleinement son rôle afin de garantir la performance du système et d'assurer les bons résultats des projets.

1.2.4 Le ministère des Travaux publics (MINTP)

Le ministère des Travaux publics du Cameroun (MINTP)¹³ a comme raison d'être de contribuer au développement du Cameroun et d'améliorer les conditions de vie de la population camerounaise par la mise en œuvre d'un réseau routier performant et adapté aux attentes de ses utilisateurs. Ce département ministériel a donc la responsabilité de garantir la qualité non seulement des constructions civiles, mais aussi des bâtiments publics. Ses missions s'articulent autour de plusieurs dimensions, qui couvrent un large spectre. Il s'agit principalement de :

- a) Concevoir : contribuer au développement du Cameroun par une gestion optimale du réseau routier, piloter les études techniques, économiques et environnementales nécessaires et programmer les interventions sur le réseau routier.
- b) Construire : moderniser les infrastructures routières du Cameroun et étendre le réseau des routes bitumées.
- c) Entretien : mobiliser les moyens de l'État et les capacités du secteur privé pour maintenir le réseau routier en bon état et encourager les parties prenantes concernées à fournir l'effort nécessaire au bon entretien des routes.
- d) Protéger : lutter contre les surcharges des poids lourds, qui nuisent à la durée de vie des chaussées, et veiller au fonctionnement des barrières de pluie, qui sont nécessaires pour protéger des routes en terre.

1.2.5 Les structures de contrôle institutionnel

Outre les structures principales d'encadrement des MP d'infrastructures routières mentionnées ci-dessus, nous bénéficions de certaines structures chargées des contrôles institutionnels. Ces structures s'occupent du contrôle supérieur de l'État (CONSUPE), de la division des contrôles des opérations budgétaires (DCOB), des contrôles financiers, de la chambre des comptes, de l'Association nationale d'investigations financières (ANIF) et de la Commission nationale anti-corruption au Cameroun (CONAC). Leurs compétences et leurs interventions ne sont pas seulement liées aux MP, elles concernent aussi toutes les actions des gestionnaires publics.

1.3 Cadre institutionnel et juridique de la PPMP

Ce cadre consiste en un ensemble de lois et de règlements qui entourent le système des MP camerounais. Il porte spécifiquement sur certains textes principaux ayant pour sujet la PPMP. En effet, le corpus juridique qui encadre tout le processus des MP au Cameroun

¹³ [Http://www.mintp.cm/fr/le-ministere/les-missions](http://www.mintp.cm/fr/le-ministere/les-missions).

concerne principalement le décret n° 2004/275 du 24 septembre 2004, qui porte sur le code des MP, avec d'autres textes importants qui complètent l'édifice. Nous présentons certains textes réglementaires que nous estimons importants pour ce travail en ce qui concerne la PPMP (voir le **tableau 1** ci-dessous).

Tableau 1 : Quelques textes réglementaires gouvernant la PPMP

1.	Décret n° 2001/048 du 23 février 2001 portant sur la création, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence de régulation des MP.
2.	Décret n° 2004/275 du 24 septembre 2004 portant sur le code des MP.
3.	Arrêté n° 143/CAB/PM du 29 août 2007 mettant en vigueur les dossiers types d'appel d'offres pour la passation des MP.
4.	Circulaire n° 003/CAB/PM du 18 avril 2008 relative au respect des règles régissant la passation, l'exécution et le contrôle des MP.
5.	Décret n° 2012/074 du 8 mars 2012 portant sur la création, l'organisation et le fonctionnement des commissions de passation des marchés.
6.	Décret n° 2012/075 du 8 mars 2012 portant sur l'organisation du ministère des MP au Cameroun.
7.	Décret n° 2012/076 du 8 mars 2012 modifiant et complétant certaines dispositions du décret portant sur la création, l'organisation et le fonctionnement de l'ARMP.

Source : Tableau conçu par l'auteur.

1.4 La procédure de passation des marchés publics (PPMP)

Le décret n° 2004/275 du 24 septembre 2004 portant sur le code des MP dans son article 1 (2) fixe les principes applicables aux trois principales phases du processus des MP. Ces phases sont la passation, l'exécution et le contrôle. Pour le présent travail, et comme déjà mentionné, nous allons nous limiter à la PPMP. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons présenter les différentes étapes et modes de passation des marchés pour les projets d'infrastructures routières. Ces démarches et modes sont bien définis par le CMP.

1.4.1 Déroulement de la PPMP des projets routiers au Cameroun

Au Cameroun, la PPMP pour les projets routiers s'effectue généralement en plusieurs étapes. La première consiste à réaliser des études préalables sur les projets d'infrastructures routières envisagés. Dans la deuxième étape, le maître d'ouvrage (MO) ou le maître d'ouvrage délégué (MOD) chargé de piloter le marché est tenu de s'assurer de la planification du projet de marché. Cette planification comprend la programmation du marché, la recherche et la disponibilité du financement pour la réalisation du projet. Après cela, le choix de la PPMP, soit par l'appel d'offres (AO) international ou national, soit par gré à gré, est fait. Dans le cas des projets d'infrastructures routières, l'AO est le mode de passation le plus répandu. Le gré à gré est généralement la procédure utilisée, sauf en cas d'urgence¹⁴. Chaque méthode de passation choisie a une durée précise en ce qui concerne le déroulement de la PPMP (voir dans **le tableau 2** ci-dessous le synoptique des délais réglementaires propres à chaque mode de passation des marchés, à la suite des nouvelles dispositions réglementaires qui ont été mises en place).

¹⁴ Article 29 du CMP.

Tableau 2 : Synoptique des délais de passation d'un marché selon les nouvelles procédures

Étapes clés Type de procédure		Préparation DAO et publication d'avis	Consultation des entreprises	Évaluation des offres et publication des résultats	Élaboration marché	Examen projet de marché et signature	Notification marchés	Total délai	
								Jours	Mois
Appel d'offres national ouvert	Normal	Non imposé	30	23	5	7	5	70	2,3
	Urgence	Non imposé	20	7	3	7	5	42	1,4
Appel d'offres national restreint	Normal	Délai préqualification (estimation : 36 jours)	30	23	5	7	5	106	3,5
	Urgence	Délai préqualification (estimation : 36 jours)	20	7	3	7	5	78	2,6
Appel d'offres international	Normal	Non imposé	90	23	5	7	5	130	4,3
	Urgence	Non imposé	45	7	3	7	5	67	2,2
Gré à gré		Dès l'obtention de l'accord : 45 jours pour le 29 (a et d) et 30 jours pour le 29 (c)						30 ou 45	1 ou 1,5

Source : Manuel du séminaire de renforcement des cadres et acteurs du processus de la passation des MP au Cameroun (2013).

Le MO ou le MOD, qui s'avère l'autorité contractante, est tenu de définir le contenu du DAO et de l'élaborer en définissant l'objet de la consultation, les modalités et les conditions de sélection de l'entrepreneur, et d'autres détails du marché. L'ARMP, dans sa mission d'appui technique, conçoit et rédige quatre autres DAO mis en vigueur par les textes¹⁵. Il émet ensuite un avis technique sur le marché au ministre des MP (MINMAP), qui donne son quitus par un visa préalable. Tout appel à la concurrence ne peut intervenir que sur la base d'un DAO produit par le MO ou le MOD après les études préalables définissant toutes les caractéristiques du projet à réaliser en détail. Par la suite, la Commission de passation des marchés (CPM) compétente adopte le DAO après un appel à la concurrence¹⁶. Cette étape est précédée du lancement de l'avis d'AO, qui doit faire l'objet d'une large diffusion par le biais du journal des MP édité par l'organisme responsable de la régulation (ARMP).

Par la suite s'effectue la mise à la disposition du DAO, qui consiste à fixer le montant des frais d'acquisition du DAO en fonction du coût prévisionnel du projet et à ouvrir les plis faits par la CPM. Pour les marchés des travaux publics comme les projets de construction des routes, le système de notation des offres est binaire (oui ou non), au détriment de l'attribution des points. L'ouverture des plis administratifs, techniques et financiers se fait en un ou deux temps. Il s'agit de vérifier les pièces administratives dans un premier temps et d'examiner la conformité des offres techniques dans un deuxième temps. L'examen du rapport d'analyse des offres et la proposition d'attribution faite par la CPM au MO ou au MOD suivront ensuite en se fondant sur les critères d'attribution fixés par le dossier du DAO. La commission responsable dans ce cas sera celle chargée des projets d'infrastructures routières dont les frais sont importants. L'attribution du marché se matérialise par une décision du MO ou du MOD, qui sera notifiée à l'attributaire.

Par la suite, les résultats sont publiés dans le journal des MP édité par l'ARMP avec indication du prix et du délai du marché. Les soumissionnaires non retenus sont avisés du rejet de leur offre et sont invités à la retirer dans un délai de quinze jours. L'étape finale consiste en la signature du marché, qui doit être faite dans un délai de sept jours à compter de la date de réception du projet de marché adopté par la CPM, comme requis par le MO ou le MOD. La notification au titulaire est faite en plusieurs exemplaires dans les cinq jours qui

¹⁵ Voir la circulaire n° 143/CAB/PM du 29 août 2007.

¹⁶ Réf. : Décret 2013/271 portant sur la création, l'organisation et le fonctionnement des commissions de passation des MP.

suivent la signature du marché (voir dans le **tableau 3** ci-dessous le récapitulatif des étapes de la PPMP et des acteurs qui interviennent dans chaque phase.)

Tableau 3 : Récapitulatif des étapes et intervenants de la PPMP au Cameroun

	ÉTAPES	INTERVENANTS PRINCIPAUX
1.	Études préalables	Maître d'ouvrage (MO) ou maître d'ouvrage délégué (MOD)
2.	Mobilisation de financement	Maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage délégué
3.	Programmation	MO/MOD, MINEPAT, MINFI
4.	Confection du DAO	MO/MOD
5.	Examen et adoption	Commission de passation des marchés (CPM)
6.	Lancement et réception des offres	MO/MOD
7.	Ouverture des plis	CPM
8.	Évaluation des offres	Sous-commission d'analyse
9.	Proposition d'attribution	CPM
10.	Attribution du marché	MO
11.	Rédaction du projet de marché	MO/MOD et prestataire retenu
12.	Adoption du projet	CPM
13.	Signature et notification du marché	MO ou MOD/Prestataire

Source : Conçu par l'auteur.

1.4.2 Mode de passation des marchés des projets d'infrastructures routières

Conformément aux articles 11 à 15 du code des MP, qui décrivent les différents types d'AO, les projets ou les marchés de type infrastructures routières sont passés généralement à l'AO national¹⁷ ou international¹⁸, et spécifiquement à l'AO ouvert, restreint et/ou concours. L'AO, selon l'article 8 (1) du code des MP, est la procédure par laquelle l'attribution d'un marché a lieu après l'appel public à la concurrence. D'après l'article 11, alinéa 1, « l'AO est dit ouvert lorsque l'avis public invite tous les candidats intéressés à remettre leurs offres, pour une date fixée ». Selon l'article 12 du CMP, alinéa 1, « l'AO restreint est un appel d'offres ouvert précédé d'une préqualification ». Dans l'article 14, alinéas 1 et 2, on lit que « l'AO avec concours s'effectue lorsque des motifs d'ordre technique, esthétique ou financier justifient des recherches particulières ». Cet AO est assorti d'un concours. Ce concours porte

¹⁷ L'AO est dit national lorsqu'il s'adresse aux personnes physiques ou morales ayant leur domicile ou leur siège social au Cameroun (article 10a du CMP).

¹⁸ L'AO est dit international lorsqu'il s'adresse aux personnes physiques ou morales ayant leur domicile ou leur siège social à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national (article 10b du CMP).

sur la conception d'une œuvre ou d'un projet architectural. En principe, l'AO avec concours est produit selon la procédure d'AO ouvert ou restreint. Les types d'AO qui sont très souvent recommandés pour la réalisation des projets d'infrastructures au Cameroun sont l'AO restreint et l'AO par concours. Ils sont plus compétitifs, restreints et permettent la préqualification des candidats. « L'AO restreint peut être utilisé pour les travaux ou équipements spécifiques de grande importance ou complexes, les fournitures et services spécialisés¹⁹. » Cependant, certains de ces projets ont besoin d'une conception architecturale. Dans ce cas, l'AO par concours peut convenir au projet envisagé²⁰.

Les marchés d'infrastructures routières sont très souvent octroyés au prestataire potentiel après la mise en concurrence par le type d'AO défini dans le DAO. Parfois, les projets sont aussi passés par la procédure de gré à gré en cas d'urgence du projet ou de remplacement d'un prestataire défaillant²¹. La méthode choisie pour l'octroi des MP d'infrastructures au Cameroun dépend du type, de l'envergure, de la technicité et de l'urgence du projet. Selon l'article 13 du CMP, les projets d'infrastructures complexes comme les projets routiers, les bâtiments publics et autres sont souvent passés par l'AO restreint ou par concours. Cela s'effectue à la suite d'un appel public de candidatures qui doit préciser les différents critères de qualification sur le plan financier, matériel et administratif.

En effet, « le processus d'AO est devenu l'approche dominante et désormais traditionnelle de la répartition des projets. Ceci est en grande partie construit autour de l'idée selon laquelle il assure la responsabilité et la probité au sein de la procédure d'attribution, où la qualité du travail et la valeur de l'argent sont les résultats attendus » (Surgeon et Hicks, 2003, p. 188). Au Cameroun plus précisément, le choix de l'appel d'offres comme mode de passation prédomine en raison de sa puissance concurrentielle, qui permet à plusieurs soumissionnaires de postuler pour un marché. Cela augmente la chance d'avoir la qualité comme finalité, car chaque soumissionnaire veut remporter la meilleure offre.

Le schéma ci-dessous montre la PPMP selon les cinq différents types de marchés qui existent au Cameroun. Il s'agit du bon de commande, de la lettre de commande, des routes et infrastructures, des bâtiments et équipements collectifs et de l'approvisionnement général. Ce

¹⁹ Article 3 (1) du décret n° 2012/076 du 8 mars 2012 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2001/048 du 23 février 2001 portant sur la création, l'organisation et le fonctionnement de l'ARMP.

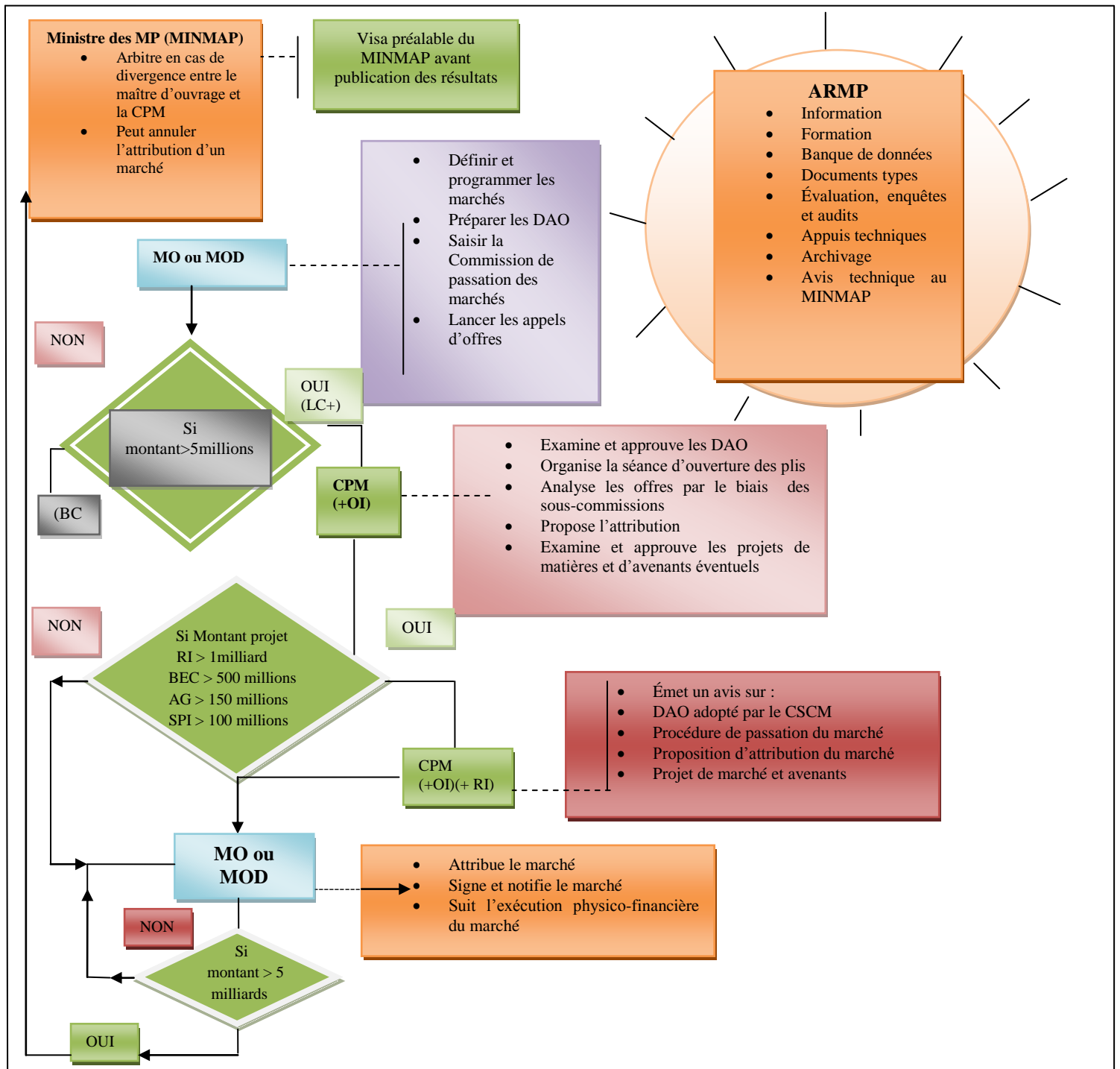
²⁰ Article 1 (2) du décret n° 2012/075 du 8 mars 2012 portant sur l'organisation du ministère des MP (MINMAP).

²¹ Voir article 29 du CMP.

qui nous intéresse, c'est le schéma qui concerne spécifiquement la passation des marchés des projets routiers. Concernant les projets de routes et d'infrastructures (RI), dont les coûts sont supérieurs à un milliard de FCFA (qui équivaut à environ 224 304,07 \$ CAD), c'est la Commission de passation des marchés de compétence²² qui s'occupe de l'examen du DAO et de l'évaluation des offres avant d'émettre son avis (voir dans **la figure 2** ci-dessous le schéma fonctionnel détaillé de la PPMP faite par AO et les acteurs impliqués).

²² Décret n° 2012 du 8 mars 2012 portant sur la création, l'organisation et le fonctionnement des commissions de passation des marchés qui leur donne le quitus de réagir dans le cadre de leurs compétences.

Figure 2 : Schéma fonctionnel détaillé de la PPMP par appel d'offres



MINMAP : ministre des Marchés publics
 ARMP : Agence de régulation des MP
 CPM : Commission de passation des marchés
 CSCM : Commission spécialisée de contrôle des marchés

BC : Bon de commande
 LC : Lettre de commande
 +OI : En présence de l'observateur indépendant

RI : Routes et infrastructures collectifs
 BEC : Bâtiments et équipements collectifs
 AG: Approvisionnement général

Source : ARMP, 2008 (figure modifiée par l'auteur).

1.4.3 Acteurs et intervenants du processus des MP au Cameroun

Cette partie présentera les différents acteurs impliqués dans le processus de passation des marchés publics au Cameroun. Selon l'article 5 du CMP, il s'agit des acteurs suivants : le MO, le MOD, le chef de service du marché, l'ingénieur du marché, le maître d'œuvre, le sous-traitant de l'administration, la Commission des MP, la sous-commission d'analyse, l'autorité chargée des MP, l'observateur indépendant, l'auditeur indépendant et le groupement d'entreprises (voir **l'annexe IV** portant sur la définition des rôles de chaque acteur impliqué dans le processus des MP).

Il est important de comprendre que ce ne sont pas tous les acteurs identifiés dans **l'annexe IV** qui sont impliqués dans la PPMP. Comme le processus des MP contient plusieurs phases, chaque acteur identifié dans **l'annexe IV** intervient dans une de ces phases à un moment donné. Pour ce qui est de la PPMP, nous avons déjà identifié certains acteurs (voir le **tableau 3** ci-dessus).

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Notre cadre théorique s'articule autour de quelques concepts clés, desquels il faut clarifier et préciser la terminologie afin de rendre plus facile la compréhension de notre sujet. Nous allons commencer par la définition des concepts liés à la gestion de projet et aux MP. Nous présenterons ensuite le cadre général d'analyse et passerons en revue quelques études liées directement ou indirectement au sujet en question, en vue de trouver les déterminants de la PPMP qui impactent sur la qualité.

2.1 Gestion de projet

Depuis les deux dernières décennies, la gestion de projet, une discipline qui découle de la science de la gestion, est devenue très répandue, vu les différentes contraintes qui apparaissent dans les organisations après la réalisation des projets (Corriveau, 2007). Il est donc propice, dans un premier temps, de comprendre la notion de projet, puis d'aborder, dans un deuxième temps, la notion de gestion de projet.

2.1.1 Qu'est-ce qu'un projet?

Le mot « projet » a pour origine le mot latin *projectare*, qui signifie « jeter devant soi ». Pendant le XIV^e siècle, ce mot est devenu « pourjeter », qui signifie « former l'idée de ce que l'on veut faire et des moyens pour y parvenir » (Bélangier et Declerck, 2012, p. 12). Pour notre part, nous définirons concrètement le mot « projet » selon les approches classiques et nouvelles.

Un projet, selon Bélangier et Declerck (2012; voir Declerck *et al.*, 1980), est « un ensemble d'actions menées pour créer un changement, orienté vers une finalité ». Pour Cova (1990), un projet est « un ensemble de produits, services et travaux conçus spécialement pour réaliser, dans une certaine période de temps, un actif spécifique pour un acheteur ». L'AFITEP-AFNOR²³ (1991), citée par Bélangier et Declerck (2012, p. 12), définit le projet comme étant « essentiellement une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement

²³ Association francophone de management de projet - Association française de normalisation (AFITEP-AFNOR).

et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact ». Selon la nouvelle définition de l'AFITEP, un projet se veut « un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation de laquelle on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin » (AFITEP, 2000, p. 3).

Le projet semble donc être une activité singulière et non répétitive, limitée dans le temps et ouverte à l'incertitude, dans une perspective de progrès ou de changement. Cette reformulation éveille notre attention sur les différentes contraintes et l'incertitude qui existent dans l'environnement du projet. Les contraintes sont reliées au temps, au budget et à la qualité. L'incertitude est causée par les risques qui peuvent exister dans un projet, risques qui sont soit des menaces, soit des opportunités. De plus, l'aspect changement dans la définition du projet semble très important parce que le projet doit créer des effets et des innovations. C'est ce qui définit son caractère unique. Au Cameroun, ces changements et ces innovations sont souhaitables dans la PPMP, qui est aux prises avec des dysfonctionnements, et sont censés influencer la qualité des produits et des services réalisés.

O'Shaughnessy (2006, p. 6) définit le projet comme étant « la mise en œuvre des activités spéciales et temporaires ayant pour but la production de biens livrables permettant l'atteinte de résultats précis ». En réalité, un projet est censé permettre « l'atteinte de résultats, sujet à certaines contraintes, doit s'intégrer et être cohérent avec la planification stratégique de l'organisation, doit respecter les cultures et valeurs de l'organisation et finalement, un projet baigne dans un environnement interne et externe » (O'Shaughnessy, 2006, p. 22). Pour Corriveau (2007), le projet doit être considéré entièrement et doit être géré comme un système social complexe, dynamique et susceptible aux changements. Pour le Project Management Institute (PMI, 2008, p. 11), un projet est « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique [et] la nature temporaire d'un projet induit aussi que le projet a un début et une fin ». Pour Cirina *et al.* (2013), un projet est un ensemble d'activités coordonnées qui représentent un processus ayant pour but d'atteindre un objectif.

Selon Mbenda et Bekono (2012), le MP au Cameroun doit être vu comme un projet parce que non seulement il sert comme un canal de développement, mais il comporte également un grand nombre d'acteurs ou de parties prenantes. Le MP est aussi un projet parce qu'il constitue un ensemble de procédures à mettre sur pied pour atteindre un objectif spécifique. C'est sur cette base que nous optons pour la définition de Corriveau (2007), qui

voit le projet comme un système social dynamique comportant différents éléments à gérer dans le but d'atteindre un même objectif. Nous allons lui intégrer un aspect (l'aspect changement) que souligne Corriveau (2007) et qui corrobore également la perception de Declerck (1980) sur le projet. De fait, un projet doit être capable d'apporter quelque chose de différent ou une nouveauté. Cela peut être une innovation, une amélioration ou un changement. Ce changement est important, surtout que nous envisageons d'améliorer la PPMP afin d'assurer une meilleure qualité des projets routiers.

Un projet sera donc pour nous un MP d'infrastructures routières composé de différents éléments permettant l'atteinte des objectifs fixés, qui a des contraintes de temps, de coût et de contenu, et est réalisé dans une perspective de progrès ou de changement visant la satisfaction du client et de l'utilisateur final.

2.1.2 Le concept de « gestion de projet »

Les premières réflexions sur la notion de « gestion de projet » ont véritablement eu lieu dans la première moitié du XX^e siècle. Au fil du temps, cette notion est devenue une discipline, grâce aux efforts d'auteurs comme Gaddis par exemple, qui a contribué énormément à établir le rôle de gestionnaire de projet. Toutefois, dans cette partie, nous allons voir, en ordre chronologique, un certain nombre de définitions de gestion de projet. Nous donnerons ensuite notre propre définition, qui sera utilisée pour le présent travail.

Pour Declerck (1980), la gestion de projet peut être définie comme étant une transition facilitée par les modes de gestion, d'une décision stratégique à une activité opérationnelle. Meredith et Mantel (1985) définissent la gestion de projet comme étant une combinaison de critères à gérer. Ces critères consistent en la performance, au temps et aux coûts, qui devront être bien gérés. Pour Adams et Martin (1987), la gestion de projet, en s'adaptant à sa structure et à son fonctionnement, amène l'organisation à accomplir ses missions. Selon Boutinet (1990), la gestion de projet se rattache à la résolution des problèmes selon des aspects qui portent sur l'existence d'un problème bien défini et la recherche d'une solution pour résoudre le problème en question.

Atkinson (1999), qui a repris la vision des années 1950, considère la gestion de projet comme l'application des différents outils et techniques qui permettent de diriger les ressources disponibles qui seront utilisées pour accomplir des tâches précises, sous des

contraintes prédéterminées de temps, de coûts et de qualité. En corroborant la définition de Defillippi et Arthur (1998), Fernie *et al.* (2003, p. 59) ont défini la gestion de projet comme étant « un ensemble de processus qui englobent des outils, des techniques et des pratiques fondées sur les connaissances appliquées à des projets, à la réalisation des objectifs de l'organisation et à la fourniture des produits ou des services ». La gestion de projet semble donc être une approche de gestion qui consiste à clarifier, à élaborer et à réaliser un projet dont le mandat est confié à une équipe de projet formée à cette fin et réunissant divers experts (Corriveau, 2007, p. 20). Au Cameroun, le processus des MP bénéficie de plusieurs intervenants qui assument sa gestion. Chacun a un rôle et des responsabilités qui sont bien définis dans le CMP. Ces acteurs doivent s'assurer que les différentes procédures dans lesquelles ils interviennent se déroulent bien.

Le PMI voit le management de projet comme une « application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités d'un projet afin de satisfaire les exigences » (PMI, 2008 p. 12). Aux fins de ce travail, nous avons opté pour la définition de Boutinet (1990) et du PMI (2008). En effet, la définition du PMI est plus englobante et celle de Boutinet, plus spécifique. Nous considérerons donc la gestion de projet comme un mélange de ces deux définitions. Nous la définirons comme étant une application des techniques dans la PPMP des projets d'infrastructures routières par ses acteurs, une application consistant à rechercher des solutions pour résoudre les problèmes et les dysfonctionnements qui empêchent la réalisation de projets satisfaisants de qualité pour le client. Ces deux définitions mises ensemble reflètent la situation de la PPMP au Cameroun, qui connaît plusieurs dysfonctionnements et empêche les projets d'être de bonne qualité. Il est donc question de trouver des stratégies et des moyens pour améliorer cette situation. Pour ce faire, les acteurs ont un grand rôle à jouer.

2.1.3 Le cycle de vie du projet

Selon le PMI (2008, p. 21), le cycle de vie du projet se définit comme suit :

Un ensemble de phases, habituellement en séquence et parfois en chevauchement, dont le nombre est déterminé par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation ou des organisations qui prennent part au projet, et également par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application.

De cette définition nous dégagons l'aspect séquentiel des projets qui, selon le PMI, est déterminé par la spécificité et le besoin de chaque projet. La division des projets en séquence rend leur gestion plus facile. En réalité, les différentes phases du projet sont définies par ceux et celles qui s'occupent de sa gestion. Toutefois, chaque projet, malgré sa taille ou sa complexité, peut être schématisé en trois phases principales : a) démarrage, b) organisation et préparation, et c) exécution et clôture du travail (PMI, 2008, p. 21).

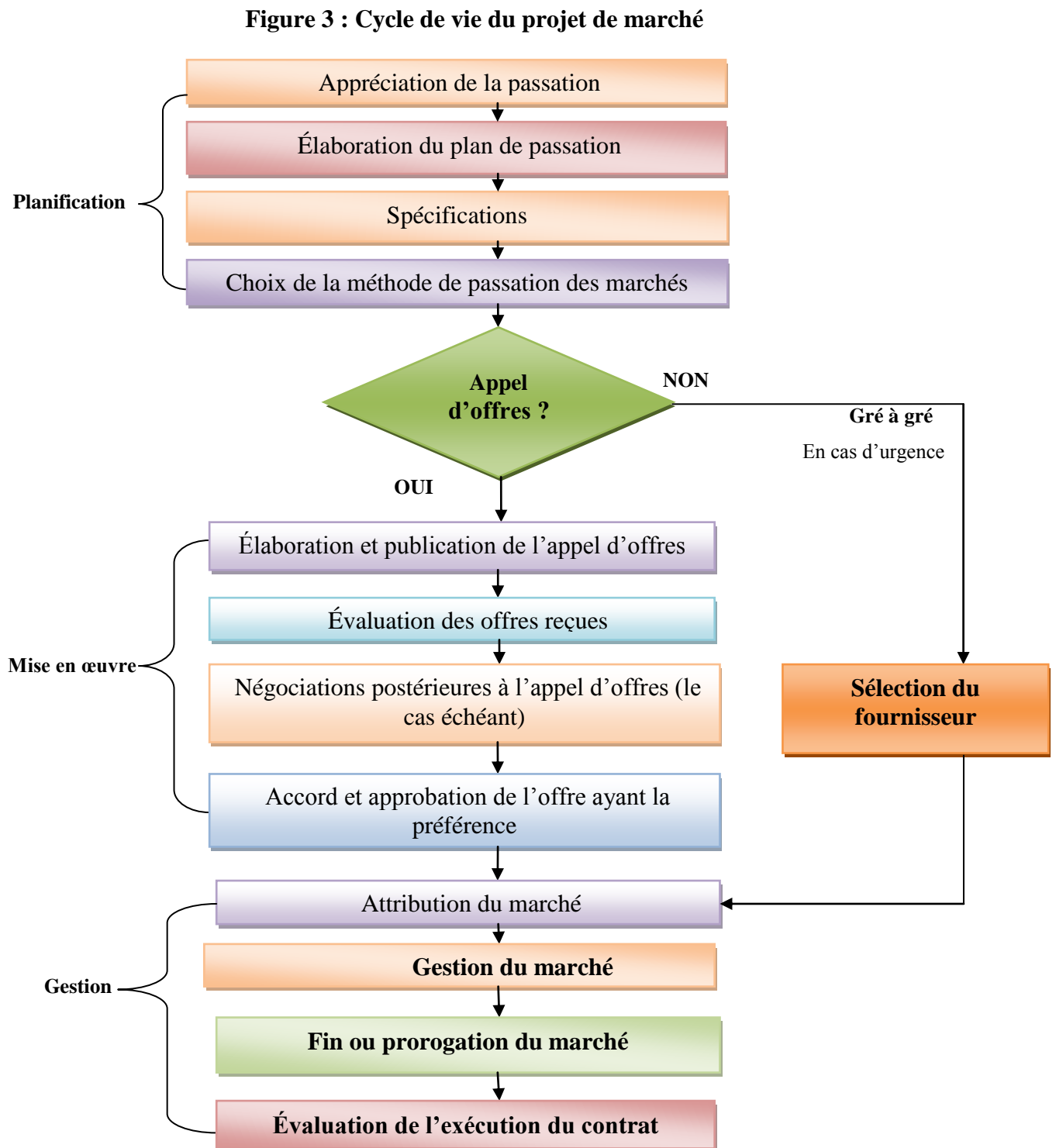
Pour Fernex-Walch et Romon (2008), le cycle de vie d'un projet est un concept en management de projet qui permet d'effectuer le passage d'un projet à une réalisation pendant une période déterminée. Selon ces auteurs, on distingue trois phases principales dans un projet : l'émergence du projet (avant-projet), la réalisation du projet et la dissolution du projet. Pour Cleland (1998, p. 1), le cycle de vie du projet comporte plutôt quatre phases. Il s'agit des phases de conception, de planification, d'exécution et de contrôle. D'après cet auteur, la phase de conception est la phase initiale : l'idée du projet est générée. Ici, les objectifs du projet et les solutions qui sont susceptibles de répondre aux objectifs déterminés sont bien définis. La phase de planification consiste à mettre en place les différents plans formels pour atteindre les objectifs déterminés initialement. La phase d'exécution porte sur le travail proprement dit du projet : les matériaux et les ressources sont acquis. Finalement, la phase de clôture constitue la fin du projet : le produit ou le service final est transféré au client.

Ce schéma du cycle de vie que nous venons de présenter est beaucoup plus standard et généralement utilisé pour la plupart des projets. En réalité, les différentes déclinaisons des projets peuvent montrer quelques différences. Le principe, par contre, reste le même.

Au Cameroun, selon l'article 1 du CMP, les principales phases du cycle de vie d'un projet²⁴ de marché sont la passation, l'exécution et le contrôle. Si le MP est considéré comme un projet, le processus des MP suivra le cycle de vie du projet de marché à travers ses différentes phases/procédures. La PPMP, l'objet principal de notre étude, est aussi incluse dans ce cycle de vie. Pour Cleland (1998), la PPMP s'inscrit dans le cycle de vie du projet, dans la phase d'acquisition des ressources (sous-traitants ou prestataires pour effectuer des études et réaliser le projet), qui requiert elle-même une gestion efficace. Au Cameroun, la PPMP « s'inscrit dans le cycle des projets en aval des phases d'identification, d'évaluation, de préparation et de recherche de financement et en amont de la phase d'exécution » (ARMP,

²⁴ Au Cameroun, il est appelé « cycle de projet du marché » et non « cycle de vie du projet », réf. : CMP.

2008) (la figure 3 ci-dessous donne un exemple du cycle de vie du projet de marché standard).



Source : National Audit Office - Cours de compte national/bureau de commerce du gouvernement (Royaume-Uni) (traduction libre).

[Http://www.nao.org.uk/guidance/vfmprocurementguide.pdf](http://www.nao.org.uk/guidance/vfmprocurementguide.pdf).

2.1.4 Les critères de succès et la réussite du projet

Plusieurs auteurs ont tenté de définir les critères de réussite d'un projet, car la réussite autant que la qualité d'un projet dépend de la manière dont ces critères sont gérés. Pour Baker, Murphy et Fisher (1983), tant que le projet respecte la trilogie temps, budget et performance, il est une réussite. Lim et Mohammed (1999) définissent les critères de succès du projet comme étant un ensemble de principes ou de normes permettant l'évaluation, l'analyse et le jugement d'un résultat. Les critères de succès sont comme des indicateurs qui permettent d'estimer ou de savoir si le projet a été un succès ou pas.

Pour ce qui est de la réussite du projet, Slevin et Pinto (1986) sont d'avis qu'elle porte sur la perception positive que les parties prenantes du projet ont sur sa mise en œuvre, surtout par les résultats obtenus. Elle peut aussi être définie comme la possibilité de respecter les exigences du projet souhaitées par le client en matière de coûts, de temps et de qualité par l'utilisation efficace des ressources (PMI, 2004). Pour Belassi et Tukel (1996), si les exigences en temps, en coûts et en performance ne sont pas respectées contrairement à ce qui avait été planifié, le projet se traduira par un échec. Pour qu'un projet réussisse, la qualité souhaitée par le client doit être obtenue dans les délais et avec le budget prévu. Wateridge (1998) croit qu'un projet est un succès si les spécifications du produit et les besoins du client sont respectés. De même, Liu *et al.* (2000) estiment que le succès d'un projet dépend de la compétence du prestataire et de sa capacité à achever le projet à temps, avec la qualité requise.

Fong et Choi (2000), quant à eux, pensent que la qualité, le temps et le coût ne devraient pas être sur ou sous-estimés dans un projet. Il est donc important pour le client de choisir un prestataire compétent afin de maintenir un équilibre entre ces aspects (temps, coûts et qualité) et d'obtenir des résultats pour la réussite du projet. Wong et Holt (2003) soutiennent qu'un bon entrepreneur est censé terminer un projet à temps dans la contrainte des coûts budgétisés et dans la qualité désirée par le client. Le client doit exiger de choisir un prestataire qui est prêt à entreprendre et à achever les travaux à un prix compétitif, selon les normes et la qualité requises. Pour les besoins de cette étude, nous nous intéresserons principalement aux critères de succès, étant donné que la qualité, qui est visée dans les projets d'infrastructures routières au Cameroun, constitue un des critères de succès d'un projet.

2.1.5 La qualité des projets d'infrastructures routières

La qualité d'un projet « se réfère à la suite d'un projet qui doit être apte à l'usage pour lequel il a été conçu, et les spécifications doivent être respectées » (Locke, 1988, p. 4). La qualité d'un projet est aussi « la capacité d'un entrepreneur de s'assurer de la satisfaction du client, dans tous les sens possibles » (Locke, 1988 p. 29). Quand un produit comble les besoins de son consommateur, c'est un produit de haute qualité, selon Forker (1991). La qualité se veut « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques ou le degré auquel un ensemble de caractéristiques intrinsèques satisfait à des exigences » (ISO9000, p. 2000).

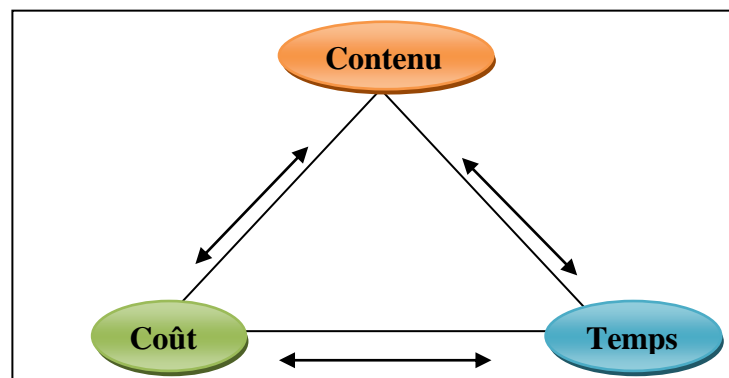
Pour Rago (1996), la qualité développe la satisfaction des clients, qui est véhiculée dans le réseau d'approvisionnement, selon Ravald et Gronroos (1996), par les jugements continus des produits et services en matière d'excellence pour assurer cette qualité et ensuite la satisfaction. Pour Love *et al.* (1998), la qualité ne se limite pas seulement à la production ou à la réalisation d'un projet. Elle intègre aussi la relation humaine entre fournisseurs et clients au sein du réseau de distribution du projet. Pour Mohammed et Siddiek (2012), la qualité n'est pas l'attribut d'un produit ou d'un service, elle lui est plutôt liée. La qualité consiste donc à mesurer un produit ou un service selon les critères de succès d'un projet, c'est-à-dire le respect du budget, du temps et de la qualité, qui, en effet, ne constitue pas une fin en elle-même. Elle n'est qu'un moyen de juger le produit final selon qu'il a atteint ou non le standard requis.

D'une manière globale, la qualité est devenue une sorte de préoccupation majeure pour la plupart des organisations (Barad et Raz, 2000). De nombreuses méthodes, pratiques et outils relatifs à la qualité ont été conçus et développés par plusieurs auteurs et appliqués par certaines organisations. Cependant, la littérature a aussi reconnu la nécessité d'orienter la vision de qualité vers les projets, qui est un aspect très important pour la réussite du projet et qui nécessite une gestion efficace.

Un projet de qualité est couramment défini comme étant la réponse aux spécifications techniques et financières d'un projet (Tukel et Rom, 2001). En effet, « la connaissance et l'acceptation de la notion de qualité des projets devront être nourries dans des environnements organisationnels et industriels où les projets émergent et impliquent parfois des niveaux élevés de gouvernance » (Cicmil et Svetlana, 2000, p. 554-570). Cela reflète les projets routiers au Cameroun qui, en étant des MP, impliquent très souvent un très haut niveau de gouvernance en raison de leur nature complexe.

Selon Larson et Gray (2011), pour qu'un projet soit de qualité et qu'il réussisse, il doit répondre aux attentes du client. Ces auteurs estiment que ces attentes, reliées au respect du temps, des coûts et du contenu, ont un rapport mutuel, ce qui permet parfois de faire des compromis. Pour pouvoir faire des compromis, il faudra que les gestionnaires de projet ou les chefs de projet maîtrisent bien les priorités du projet (voir **la figure 4** sur la trilogie de la qualité).

Figure 4 : Trilogie de la qualité

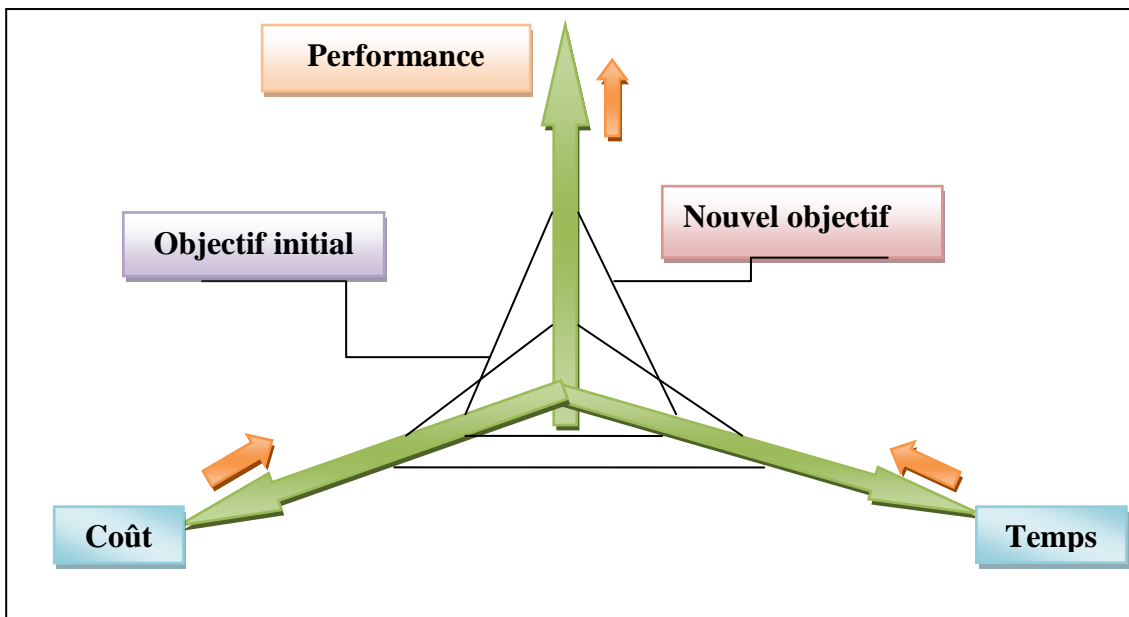


Source : Larson et Gray, 2011.

La trilogie de la qualité montrée ci-dessus présente les trois principales exigences d'un projet. Ces exigences sont aussi des contraintes dans les projets et déterminent l'état de satisfaction de l'utilisateur final. Pour obtenir des produits ou des services de qualité, ces contraintes doivent être bien gérées par le chef de projet et son équipe.

Cirina, Cirina et Constanta (2013) sont d'avis que pour parvenir à des résultats de qualité, le projet doit intégrer des indicateurs de qualité dès sa phase de planification et définir aussi des objectifs stratégiques bien clairs de qualité. De plus, pour renforcer la probabilité que le résultat du projet soit de qualité, il est nécessaire d'avoir un projet d'assurance qualité ainsi que des contrôles de qualité très fréquents (Cirina *et al.*, 2013). En effet, ces auteurs identifient les indicateurs de qualité comme étant une triade composée « d'une série de facteurs interdépendants, qui sont souvent contradictoires quand l'objectif est atteint » (Cirina *et al.*, 2013) (voir **la figure 5** pour une démonstration de la triade de qualité selon Cirina *et al.*, 2013).

Figure 5 : La triade de la qualité du projet



Source : Cirina, Cirina et Constanta (2013).

Dans l'industrie de la construction, la « qualité » a plusieurs significations (Ellis et Been, 1991). Un projet de construction d'infrastructures de qualité, selon Merror et Yarossi (1994), Anderson et Cook (1995) et Owen et Maidment (1997), cités par Ribeiro Ferreira et Rogerson (1999), est un projet où les besoins du client sont satisfaits dans le respect de l'échéancier, du budget et des exigences techniques. Cette définition nous semble très pertinente pour cette étude. À cet effet, la qualité d'un projet d'infrastructures routières sera basée sur un projet qui en respecte les contraintes (temps, budget et contenu [exigences techniques]) afin de satisfaire le client et surtout l'utilisateur final.

2.1.6 Les projets d'infrastructures routières de référence

Les projets d'infrastructures peuvent être définis comme étant « toute construction d'infrastructure, que ce soit les routes, les ouvrages, les bâtiments et autres installations, tout édifice, assemblage et, de manière générale, tout bien matériel créé ou transformé par l'exécution des travaux » (article 5 du CMP). Ces projets peuvent aussi être vus comme étant la construction de toutes formes d'infrastructures dures. Les projets d'infrastructures de référence dans la présente étude se regroupent dans la catégorie des projets de travaux publics, des investissements qui concernent des projets d'infrastructures routières.

2.2 Les marchés publics

2.2.1 Qu'est-ce qu'un marché public?

Le MP est un outil important qui permet aux gouvernements des différents pays d'atteindre les objectifs économiques et sociaux (Arrowsmith, 1998). C'est un processus complexe qui permet d'améliorer le développement économique et social d'un pays en rendant le secteur d'infrastructures plus valorisant (Thai et Gimms, 2000). « Il se produit effectivement quand un organisme public achète des biens et services auprès d'un organisme extérieur. » (Arrowsmith, 2005, p. 1). Selon Rothery (2003), c'est un processus qui permet au gouvernement de solliciter des services auprès des entreprises de prestations afin de réaliser des projets de construction d'infrastructures et autres. Pour Uyarra et Flanagan (2010), les MP sont des moyens par lesquels les organismes publics acquièrent des biens et des services par la réalisation des travaux.

Sur le plan juridique, le MP est « un ensemble d'actions juridiques par lequel l'État ou le gouvernement central, sur la base des rapports financiers, acquiert des biens et octroie des marchés ou des contrats pour des services et des travaux de construction, conformément à des procédures prescrites » (Kranjc, 2006, p. 1437). Les MP « sont des instruments importants dans l'établissement de la concurrence sur le marché » (Cankar, Seljak et Petkovsek, 2011, p. 42). Selon ces auteurs, le fait que les MP ait un impact favorable sur l'économie et oblige l'établissement de normes de qualité des biens et des services encourage les acteurs et les entreprises réalisatrices d'être plus performants dans leurs travaux.

Au Cameroun, le MP est défini comme étant un « contrat²⁵ écrit, passé conformément aux dispositions réglementaires, par lequel un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de services s'engage envers l'État, une collectivité territoriale décentralisée, un établissement public ou une entreprise du secteur public ou parapublic, soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services, dans un délai déterminé, moyennant un prix²⁶ ». Ce contrat s'exécute sous le contrôle du ministère des MP et du bénéficiaire des prestations, autrement appelés les maîtres d'ouvrage (MO) ou les maîtres d'ouvrage délégués (MOD), et relève d'une réglementation nationale par le CMP et internationale par les directives de la Banque Mondiale et de l'Union européenne.

²⁵ Un contrat est un projet qui engage et crée des obligations entre le fournisseur et le donneur d'ordre (Gagnon, 2013).

²⁶ Article 2a du décret n° 2012/074 du 8 mars 2012.

Pour Messengue (2013), le MP est un des moyens privilégiés par lesquels l'État et ses démembrements réalisent des travaux, des études et acquièrent des biens et des services pour assurer le développement du pays (Messengue, 2013). Pour l'auteur, la construction des infrastructures nécessaires à l'amélioration des conditions de vie des populations est la principale source de dépenses et de développement économique de l'État.

2.2.2 La gestion des MP/approvisionnement

L'acquisition de biens et de services en gestion de projet ainsi que dans les entreprises (publiques et privées) dans plusieurs pays s'inscrit dans le cadre du cycle d'approvisionnement au Cameroun appelé MP. En management de projet, sa gestion est impérative, et c'est un domaine de connaissance important qui doit être bien planifié et géré (PMI, 2008, p. 396). Pour Tchokogué, Nollet et Taleb (2005), le processus d'approvisionnement, qui date depuis longtemps, requiert une gestion efficace et efficiente pour en assurer la performance. Selon Fayol (1917, p. 9), cité par Tchokogué *et al.* (2005), « savoir acheter et vendre est aussi important que savoir bien fabriquer ». Nous pensons parfois que la phase d'exécution est plus importante que d'autres phases du projet, mais n'oublions pas que les différentes phases du projet sont toutes liées. Cela veut dire que pour réaliser les projets, il faudra accorder de l'importance à toutes les différentes phases du processus d'acquisition.

Selon Makessi (1991), les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, qui fonctionnent comme des systèmes possèdent aussi d'autres sous-systèmes, dont l'approvisionnement fait partie. De son avis, le système d'approvisionnement fonctionne autour des intrants et des extrants. Les intrants impliquent les autorités chargées des projets des marchés, comme le MO ou le MOD qui est le demandeur du service. Avec l'extrant, on s'adresse au fournisseur qui doit produire ou réaliser le service. En réalité, « l'entreprise a une double fonction qui consiste à gérer les entrées et les sorties des produits » (Makessi, 1992, p. 28). À cet effet, l'entreprise demandeuse, du fait de ses choix, est responsable de ce qu'elle investit et les résultats par contre, proviennent du fournisseur. Il reste donc au MO et à son équipe à bien gérer les différentes phases du processus des MP, à sélectionner un bon prestataire et à assurer la bonne réalisation des différentes activités concernées. Makessi (1992, p. 28) a mentionné certains éléments à prendre en compte : a) l'organisation, b) le

commandement, et c) les contrôles et la coordination. Ces éléments permettront d'atteindre les objectifs du projet.

La littérature révèle que l'approvisionnement est très souvent réalisé de manière cohérente dans les grandes entreprises privées, qui sont plus ordonnées. Par contre, dans les entreprises publiques, surtout dans les PVD, c'est une procédure qui est encore en évolution et qui a besoin de plus d'attention. Cela s'explique par le fait que le processus d'acquisition de biens et de services au Cameroun s'effectue de manière informelle par les acteurs et intervenants concernés qui, selon Mbenda et Bekono (2012), sont soumis à différentes mauvaises pratiques, surtout dans la PPMP au Cameroun.

La PPMP de référence dans ce travail s'inscrit dans le cycle d'approvisionnement qui se trouve au Cameroun, le cycle du projet de marché. Le processus d'approvisionnement comporte trois phases principales : la phase de préadjudication (avant la passation), la phase d'adjudication (pendant la passation) et la phase post-adjudication (exécution/gestion du marché). Dans le présent travail, nous nous intéressons aux deux premières phases du processus (études préalables et la passation), qui comportent pour nous la PPMP. La phase d'exécution ne constitue pas notre champ d'analyse, mais nous la mentionnons parce que les intrants, qui sont pour nous les déterminants que nous allons identifier, influencent la procédure d'exécution qui se reflète sur l'extrant, qui s'avère la qualité du projet réalisé.

2.2.3 Le processus des marchés publics au Cameroun

Globalement, le processus des MP est composé d'un ensemble de différentes phases ou procédures permettant la réalisation d'un projet. Selon Basanju et Parjol (1998), ce processus comporte différentes phases visant la création d'un cadre nécessaire à la conduite de l'achat ou d'un processus d'investissement dans le domaine des services publics. L'Association du barreau américain (2000, p. 7)²⁷ définit le processus des MP comme étant « toutes fonctions reliées à l'obtention d'une fourniture, d'un service ou d'une construction, y compris la description des besoins, le choix et la sollicitation de la source, la préparation et l'octroi du contrat et toutes les phases de la gestion du contrat ». Pour le Project Management Institute (PMI), les différents processus qui suivent la réalisation d'un contrat de marché sont les suivants : a) la planification des travaux à effectuer, b) la planification de la sollicitation, c) la sollicitation, d) la sélection de la source, e) la gestion du contrat, et f) la

²⁷ American Bar Association (traduction libre).

clôture (PMI, 1996). Selon Lawther (2005), ce processus présente plutôt trois phases : a) la planification stratégique de l'approvisionnement, b) la sollicitation, et c) le choix du fournisseur et la gestion du contrat. Quant à l'International Project Management Association (IPMA), il décrit ainsi les étapes du processus des MP : a) identifier et définir ce qui doit être fait, b) soumettre les AO, c) sélectionner les fournisseurs, et d) établir l'administration du contrat (IPMA, 2006). Thai (2001, p. 133) souligne à juste titre que peu importe le nombre de phases, « il devrait y avoir un fort lien entre eux ». La manière dont ces phases sont gérées détermine l'extrait du projet après leur gérance.

Armeanu (2011) affirme que le processus de passation des MP est une succession d'étapes qui, une fois achevées, permettent d'obtenir le produit, le service ou le travail après l'attribution du marché au fournisseur. En effet, dans le processus des MP, le succès de l'administration du contrat dépend de la rigueur avec laquelle la PPMP a été faite et se traduit par la signature du contrat. Si cette partie est mal gérée, les probabilités sont fortes que l'administration du contrat ainsi que la phase d'exécution et les résultats attendus soient affectés.

Comme les différents auteurs susmentionnés l'ont souligné, le processus des MP comprend un certain nombre de phases. Au Cameroun, le CMP gouverne tout le processus des MP. Selon l'article 1 du CMP, ce processus comporte trois phases principales : a) la passation, b) l'exécution, et c) le contrôle. À chaque phase du processus, différents acteurs et intervenants ont un rôle à jouer (voir **le tableau 3** pour les acteurs impliqués et leur rôle respectif).

2.2.4 Définitions adoptées pour l'étude

Les définitions que nous avons adoptées dans le cadre de cette étude, surtout celles concernant les MP ainsi que certaines terminologies qui se trouvent dans la partie portant sur la gestion de projet, proviennent du recueil de textes sur les MP au Cameroun. Cela s'explique par le fait que :

- a) l'étude est faite au Cameroun;
- b) la terminologie est connue et mieux comprise par les répondants; et
- c) la plus-value que le mémoire ajoute ainsi que les résultats seront appliqués au Cameroun.

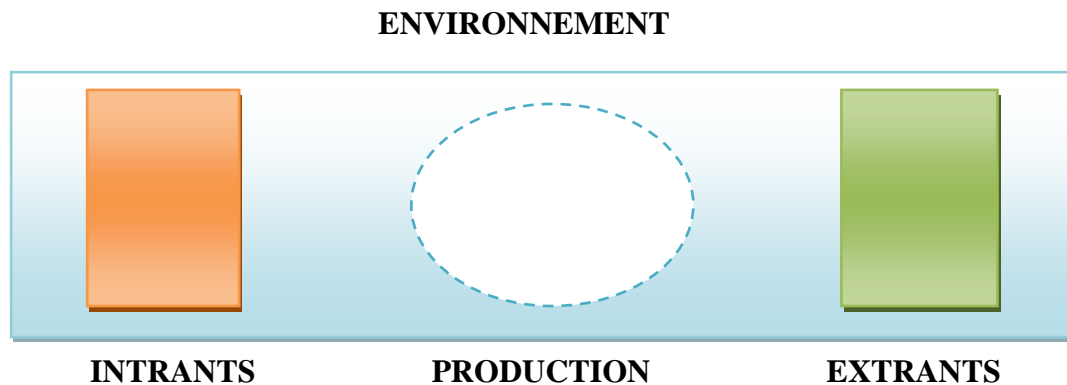
2.3 Cadre général d'analyse

Le processus des MP, surtout la PPMP, est un sujet d'actualité qui préoccupe plusieurs pays engagés dans l'acquisition de biens et de services, surtout les PVD comme le Cameroun. Pour en assurer une bonne gestion, plusieurs aspects sont pris en compte, dont l'influence de l'environnement, qui joue un rôle très important. Afin d'améliorer la gestion et de récolter des résultats acceptables, les intrants provenant de l'environnement du système des MP doivent être gérés de manière rigoureuse si on veut réaliser des projets de qualité. Dans ces conditions, intégrer la PPMP se traduit par la création d'un environnement propice grâce à l'identification de certains facteurs déterminants à contrôler. Nous allons identifier ces facteurs déterminants par le biais de recherches empiriques, facteurs qui seront confirmés par un sondage.

Dans les recherches antérieures, différentes approches sont utilisées pour expliquer la dynamique dans laquelle fonctionne le système des MP. Afin de mieux illustrer notre travail, nous avons décidé d'utiliser une approche théorique systématique qui a cours depuis les années 70.

Selon Lalonde et Amboise (1977), cités par Makessi (1992, p. 25), l'environnement d'approvisionnement comporte plusieurs facteurs. Il s'agit de l'action gouvernementale, de la concurrence, du marché et d'autres facteurs non déterminés. Cet environnement comprend aussi trois principaux éléments : les intrants, la production/l'exécution et l'extrait. Concernant les intrants, plusieurs aspects peuvent être identifiés. Ces auteurs distinguent les intrants humains (instabilité, main-d'œuvre, qualification et coût) des intrants physiques et financiers (financement, approvisionnement et autres). Pour prendre en compte ces intrants, il faudra intégrer les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle réalisées. Par extrants, ces auteurs réfèrent au produit final et/ou à la livraison du produit final (voir dans **la figure 6** ci-dessous les concepts issus de l'approche systématique).

Figure 6 : Modèle de base de l'approche systématique



Source : Lalonde et Amboise, 1977, p. 3.

Concernant l'approche systématique, outre Lalonde et Amboise, d'autres auteurs se sont appuyés sur cette approche : Dioro, Deschamps et Landriault (1988) et Makessi (1992; voir Maltais, 1987). Tous ces auteurs s'accordent pour dire que :

« La production en tant que moteur de l'entreprise ne peut s'arrêter à la transformation ou la réalisation du produit, mais doit plutôt être étudiée dans l'optique d'un système qui consiste en un ensemble d'éléments interdépendants qui concourent tous à la réalisation d'un même objectif. » Makessi, 1992, p. 26

Dans le but de corroborer cette affirmation, Makessi (1992, p. 26; voir Maltais, 1987) a défini le système de production comme étant « un ensemble de ressources dont la fonction est de transformer les intrants "choisis" en "extrants" désirés ». Cette définition a des similitudes avec notre étude en matière d'approche parce que la production, pour nous, équivaut à l'exécution ou à la réalisation des projets. Comme l'a émis O'Shaughnessy (2006, p. 22), « un projet est un processus de production de biens livrables ». Dans le processus des MP d'un projet routier, l'objectif principal est la production du livrable final, qui est la route prévue. Pour ce faire, il y a différents éléments à gérer comme la passation, l'exécution et le contrôle. Chaque projet a comme but d'être bien réalisé pour atteindre les objectifs fixés. Suivant la définition de Makessi (1992), afin de bien exécuter les projets dans des conditions favorables, il faudra bien gérer ces éléments. Selon l'approche systématique, les intrants, qui pour nous se trouvent dans la PPMP, vont déterminer le déroulement du projet et donc le produit final. Il est important de bien gérer et manipuler ces intrants si on veut obtenir les résultats de qualité souhaités, ce qui est notre objectif avec le présent travail sur la réalisation

des projets d'infrastructures routières. De même, les intrants porteront sur quoi l'on agit, c'est-à-dire les déterminants de la PPMP. Ces facteurs, s'ils sont bien gérés par l'établissement public qui pilote le projet (routier dans notre cas), devaient faire en sorte que le service soit bien exécuté afin que le produit ou service rendu à la fin soit satisfaisant pour le client en matière de qualité.

Sherman (1999), en examinant les problèmes qui existent dans le processus d'approvisionnement et l'impact qu'ont ces problèmes managériaux sur les programmes, a conclu que l'approvisionnement se compose effectivement des intrants et des extrants. Cela confirme le point de vue de Makessi (1992) et de Maltais (1982), qui ont tous les deux adopté l'approche systématique. Cette approche est appliquée par ces auteurs dans différentes études de cas et démontre que ce que l'on injecte dans le système des MP reflète ce dont nous allons bénéficier. Si dès le début la qualité est la préoccupation, les résultats obtenus seront très probablement de qualité. Si l'on s'assure de bien gérer les MP au départ, cela va certainement se refléter de façon positive sur les résultats. En ce sens, le modèle de Lalonde et Amboise (1977) retrouve sa raison d'être.

Pour Sherman (1999), certains des intrants doivent plutôt porter sur le respect des lois et des règlements en vigueur. De son avis, dans un environnement des MP où s'exerce une concurrence entre prestataires ainsi que la coopération entre acteurs et intervenants, il est nécessaire d'assouplir des réglementations rigides et de s'assurer que les acteurs impliqués sont compétents. Une approche « gestion de projet » doit être introduite, selon lui, au début du processus des MP en tant que moyen de développer de bonnes stratégies et d'atteindre les buts et les objectifs fixés.

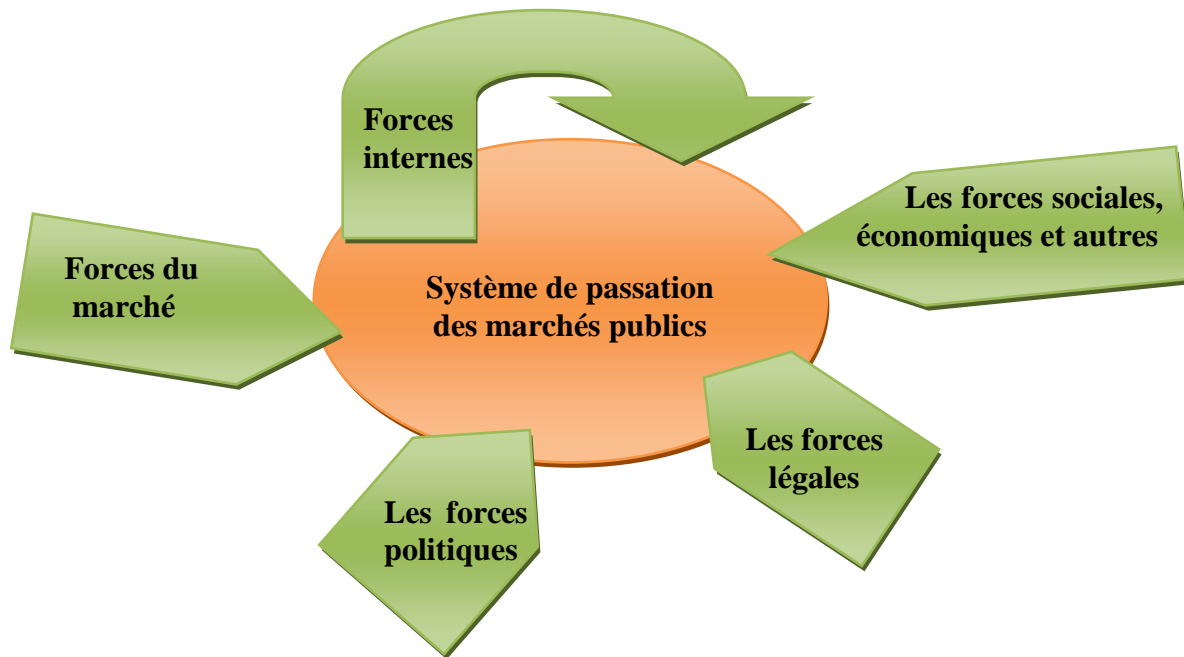
Dans son étude sur le réexamen des MP au Japon, Thai (2001) s'attarde de même sur l'approche systématique. Il perçoit le système des MP comme un environnement qui possède plusieurs éléments, qu'il nomme « forces internes ». Ces éléments font en sorte que le système devient dynamique et complexe, et la performance de ce système dépend de ces éléments et de la façon dont ils se mêlent entre eux. Cela veut dire que pour atteindre les objectifs fixés d'un projet de marché par exemple, il faudra bien gérer les différentes forces internes de référence. Selon l'auteur, ces forces internes qui découlent de l'environnement consistent en des « aspects légaux et réglementaires, sociaux, économiques et politiques » (Thai, 2001, p. 27). En réalité, elles sont toutes liées et visent chacune un but précis afin d'atteindre des objectifs similaires. Comme recommandation, l'auteur souligne l'importance

de s'adapter constamment à l'évolution de cet environnement à travers les différents éléments du système des MP. Cette évolution peut avoir des effets différents en fonction des cultures et des problèmes qui se posent, mais l'approche systématique reste la même.

Afin d'approfondir la compréhension de ce système, l'auteur fait une analogie avec la performance d'un vélo. Selon lui, pour bien fonctionner, le vélo dépend d'un ensemble de facteurs : la qualité des pièces, la conception technique, les conditions et le design de la route ainsi que le conducteur du vélo. Ce vélo représente le système des MP. Les différents facteurs relevés plus haut ainsi que les forces internes sont les éléments qui découlent du système, qu'on peut aussi considérer comme les déterminants du système. Thai (2001) est d'avis que pour assurer le bon fonctionnement de ce système très complexe, il faudra intégrer des personnes de différentes disciplines ayant des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs envisagés. Sur le plan réglementaire, l'auteur mentionne l'inexistence de règles et de normes appropriées en matière de MP, surtout dans les PVD, qui fonctionnent parfois sous un système législatif rigide et incompréhensible plutôt que sous un système explicite et clair. Selon lui, si des modifications doivent être effectuées, la cause sera les autres éléments de l'environnement, car ils sont tous liés.

Finalement, les forces internes de référence à prendre en compte dans le système des MP, selon Thai (2001), sont les suivantes : le professionnalisme des acteurs impliqués, l'existence de bonnes règles en matière de MP et la réalisation de contrôles internes. Tous ces éléments doivent contribuer à répondre aux objectifs des MP dans les organisations. De son avis, il est important d'assurer la qualité des produits et de faire des remarques de temps à autre afin d'améliorer le système des MP. Sur le plan juridique, il suggère la mise en place d'agences d'inspection, d'audits et d'investigation pour vérifier que les règles en vigueur sont respectées et que les acteurs exécutent leurs tâches efficacement. Pour Thai (2001), un bon cadre juridique attire les investisseurs étrangers parce qu'il les rassure sur le fait que le système des MP repose sur des lois bien définies. L'auteur croit également que la corruption existant, le système doit veiller sur la transparence et l'intégrité, et définir clairement son but (voir à **la figure 7** ci-dessous l'environnement du système des MP selon le modèle de Thai [2001]).

Figure 7 : Environnement du système des marchés publics



Source : Thai (2001).

O'Shaughnessy (2006, p. 22) définit l'approche systématique comme étant le fait « d'étudier, d'analyser et de comprendre un phénomène en considérant celui-ci comme un système. L'approche systématique découle d'une série de recherches ou d'observations effectuées sur certains phénomènes particuliers que l'approche analytique n'explique pas totalement ». Un système, selon O'Shaughnessy (2006, p. 22, cité par Joël De Rosnay, 1975), consiste en « un ensemble d'éléments qui interagissent dans une dynamique d'atteindre un but spécifique ». L'auteur s'accroche à cette définition parce qu'effectivement, il existe des similarités avec notre perception d'un projet : un ensemble d'éléments qui interagissent pour atteindre un but. De fait, l'auteur considère le projet comme un « élément d'un système de type ouvert » parce que c'est un système qui possède plusieurs facteurs qui l'influencent et qui comprend des intrants et des extrants avec des éléments ayant une liaison avec leur environnement (O'Shaughnessy, 2006, p. 22).

Parmi les modèles qui ont été recensés pour appuyer le cadre général du présent travail, aucun n'est exactement lié à notre sujet de recherche ou axé dessus. Cependant, chacun, d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement, a un lien avec notre étude dans la mesure où nous voyons le processus des MP comme un projet et un système qui

se trouvent dans un environnement qui contient des forces internes et externes, ou des facteurs sur lesquels on peut s'appuyer pour améliorer la PPMP et obtenir la qualité des projets souhaitée, qui est notre but. Certains de ces facteurs relevés par les auteurs susmentionnés doivent jouer un rôle fondamental dans l'atteinte des objectifs des projets de qualité. De fait, ils confirment l'approche systématique que nous utilisons dans notre travail et montrent que les intrants ont une forte influence sur la bonne ou la mauvaise réalisation/exécution du produit, ce qui se remarque évidemment sur l'extrait (Lalonde et Amboise, 1977).

Dans le présent travail, notre intérêt, qui consiste à identifier les facteurs déterminants de la PPMP, se justifie par sa contribution à l'amélioration de la PPMP et l'influence qu'il peut avoir dans la réalisation de projets routiers de qualité. Il se veut donc un atout pour la gestion des MP au Cameroun. Notre intérêt porte également sur les limites qui existent sur le plan de la méthodologie, surtout dans la réalisation d'études de type exploratoire (Makessi, 1992), ce qui est le cas dans ce travail.

2.4 Quelques études antérieures

Cette partie de notre travail consistera à passer en revue les principales recherches qui ont été effectuées sur les MP et qui ont découvert une relation existant entre les MP et les résultats à atteindre.

Comme il a déjà été souligné, dans plusieurs pays, les MP restent un point important et d'intérêt de par leur contribution au développement économique et social. Plus précisément, la gestion du processus des MP et le déroulement de ses différentes phases s'avèrent la plus grande préoccupation des dirigeants : une bonne gestion a une forte incidence sur l'aboutissement des projets. Cette importance ne se limite pas à l'aspect quantitatif, puisque les dernières décennies du XX^e siècle ont vécu une évolution globale dans le domaine des MP (Eyaa et Pross, 2011, p. 36; voir Arrowsmith et Trybus, 2003). Avant cette période, très peu d'auteurs ont démontré de l'intérêt pour ce domaine (Thai, 2001).

Au cours des années, malgré le désintérêt manifesté des académiciens envers les processus d'acquisition, les entités gouvernementales et les praticiens ont travaillé avec diligence pour améliorer et reformer ce processus et promouvoir le professionnalisme auprès des acteurs concernés (Thai, 2001, p. 10). Pour Love, Gunasaekaran et Li (1998), avant que

les procédures de gestion de la qualité totale qui régissent les prestations de produits et de services puissent fonctionner efficacement, on doit prêter attention aux fondations de ces procédures, notamment en promouvant une culture d'innovation et d'amélioration continue. La PPMP que nous étudions dans le présent travail est envisagée comme la fondation du processus des MP. Cela s'explique par le fait que la PPMP étant la première phase du processus des MP et compte tenu des résultats escomptés des projets routiers au Cameroun, il faudra une base ou une fondation exempte de dysfonctionnements pour aboutir à des résultats fiables. De fait, pour avoir un bon processus d'acquisition, les améliorations de temps à autre sont inévitables.

Cabrera (1991), cité par Makessi (1992, p. 27), croit pertinent d'incorporer la gestion des opérations et de la production, vu qu'elle offre un éventail moyen pour atteindre les objectifs de qualité. Ce moyen de référence porte, selon l'auteur, sur la planification stratégique, la gestion de projet, la gestion des approvisionnements et de la qualité. De son avis, pour optimiser la production (pour nous, l'exécution ou la réalisation du projet), il faut intégrer un ensemble de techniques de gestion qui permettront d'atteindre la production optimale d'un produit qui répondra aux exigences du client.

D'après les résultats de l'étude réalisée par Makessi (1992) sur une meilleure gestion de l'approvisionnement des matières premières pour améliorer la qualité des produits, l'existence de facteurs contingents comme la non-application des mesures législatives et réglementaires prévues et les démarches administratives lentes et compliquées rendent difficile, pour les dirigeants gabonais, le contrôle de la qualité, de la quantité, du prix et du délai de livraison des matières premières. L'auteur est d'avis que toutes ces lenteurs sont nuisibles à une entreprise, contrairement à une bonne gestion des achats, qui se révèle profitable pour l'entreprise. Makessi (1992) croit également qu'une meilleure gestion des achats aidera l'entreprise à fabriquer ses produits en respectant les délais et en atteignant les objectifs prévus de qualité. En ce sens, le travail de l'auteur est semblable au nôtre : en raison des dysfonctionnements constatés dans la PPMP, nous cherchons à l'améliorer pour assurer une meilleure qualité des projets routiers réalisés.

Dans son étude sur les nouvelles lois et réglementations qui régissent le système des MP, Thai (2001) conclut plutôt que le système des MP est très compliqué et qu'il présente plusieurs conflits d'intérêts, et ce, dans tous les sens. De son avis, pour pouvoir améliorer cette situation, il est nécessaire de modifier les réglementations en vigueur de temps à autre,

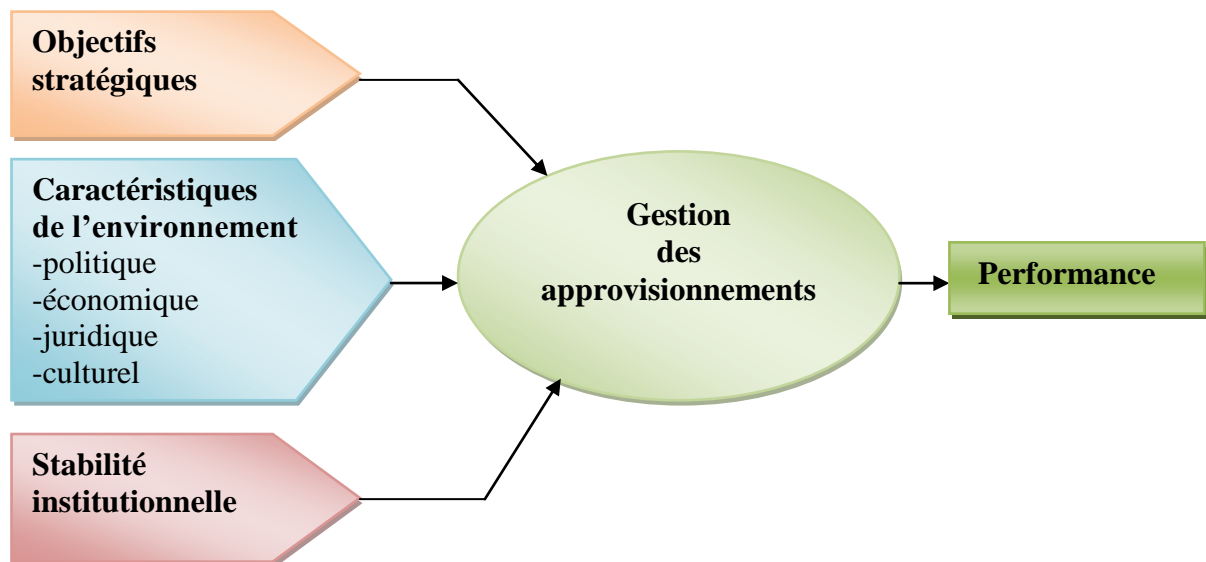
ce qui permettra en quelque sorte d'augmenter aussi la confiance publique envers le système des MP. L'auteur est d'avis que le processus des MP ne peut pas commencer avant que le budget ne soit approuvé, car les autorisations et les approbations concernant le budget déterminent en quelque sorte le succès du projet. D'après l'auteur, très souvent, les projets ne respectent pas l'échéancier qui a été prévu au début en raison d'un manque de moyens ou d'une insuffisance dans les moyens alloués. Il est donc clair que les fonds accordés pour le projet doivent être disponibles à temps et bien gérés afin d'éviter les pénuries durant la réalisation du projet, qui pourraient avoir un impact sur sa qualité.

Tchokogué, Nollet et Taleb (2005) analysent les facteurs de contingence dans la gestion des approvisionnements des PVD. Les facteurs de contingence en question sont les objectifs stratégiques, les caractéristiques de l'environnement et la stabilité institutionnelle. Selon les conclusions de leur étude, il existe une relation entre ces facteurs et la gestion des approvisionnements. La prise en compte de ces facteurs de contingence pourrait mieux orienter la réflexion des acteurs en approvisionnement dans les PVD quant aux choix à faire afin de répondre aux besoins de leurs organisations. L'auteur est d'avis en effet que la performance de l'approvisionnement est déterminée par la capacité des acteurs à concilier ces exigences de l'environnement, qu'il soit interne ou externe, avec leur choix d'une configuration organisationnelle. Cela implique que si les différents facteurs qui influencent la PPMP, par exemple, sont gérés efficacement selon les règles de l'art, cela pourra entraîner des conséquences favorables sur la performance du projet et donc sur la qualité du produit final.

Selon un constat qui a été fait par une étude en Algérie, un gestionnaire qui ne maîtrise pas son environnement entraînera une mauvaise gestion de l'entreprise, ce qui aura automatiquement un impact sur la performance de l'approvisionnement dans les PVD (Tchokogué *et al.*, 2005). En effet, les acteurs qui gèrent le processus de MP ont un grand rôle à jouer dans la performance du projet envisagé. Selon ces auteurs, une gestion d'approvisionnement saine dans les organisations des PVD peut avoir un impact très positif sur ces pays. Cela se justifie dans le cas où le processus de MP a bénéficié d'une gestion favorable de succès. Les résultats sont ainsi presque toujours satisfaisants, ce qui contribue à augmenter, par exemple, la croissance économique du pays par la réalisation d'un projet d'infrastructures routières. Le contraire est aussi vrai, mais de fait, l'acquisition de biens et de services d'infrastructures dans un pays contribue énormément au développement de ce pays. Cela nous amène à la conclusion que si le processus des MP, à travers ses différentes phases,

est bien mené, il contribuera de façon marquante à l'atteinte des résultats souhaités (voir à la **figure 8** le modèle de Tchokogué *et al.* [2005] sur les facteurs de contingence dans la gestion des approvisionnements des pays en voie de développement).

Figure 8 : Principaux facteurs de contingence dans la gestion des approvisionnements dans les PVD



Source : Tchokogué, Nollet et Taleb (2005).

Enfin, Mbenda et Bekono (2012), dans leurs études sur la déviance comme mauvaise pratique au Cameroun, se rapprochent de notre sujet au sens où ils ont relevé les mauvaises pratiques de chaque phase du processus des MP. Ces auteurs ont en effet constaté que la PPMP contenait plus d'irrégularités que les autres phases du processus. Certaines pratiques se font très récurrentes, entre autres les dépassements de délai, la mauvaise sélection des sous-traitants, le manque d'expertise des adjudicateurs et la non-consommation des crédits. Ces auteurs ont essayé de démontrer l'impact qu'ont les mauvaises pratiques vues dans le processus des MP sur la performance organisationnelle au Cameroun. D'après leurs résultats, certaines mauvaises pratiques donnent lieu à des malversations et certaines déviations apparaissent étonnamment comme l'occasion d'agir avec plus de performance. Selon ces auteurs, ces dernières demeurent malgré cela des déviations et doivent être éradiquées. Comme piste de recommandation, ces auteurs suggèrent de respecter absolument les réglementations en vigueur si on veut atteindre les résultats à moindre coût et s'assurer de la satisfaction de l'utilisateur final.

À partir des études susmentionnées et du cadre général d'analyse, nous nous sommes formé une idée sur le lien qui existe entre les MP et les résultats à atteindre pour une organisation engagée dans l'acquisition de biens et de services. Dans la partie qui suit, nous irons plus en détail en identifiant certains déterminants de la PPMP en parcourant la littérature existante. Avant cela, nous allons voir ce qu'est un déterminant.

2.5 Les déterminants de la procédure de passation des MP

Selon le dictionnaire Larousse (1987, p. 112) édition africaine, un déterminant peut être défini comme étant « quelque chose de décisif qui joue un rôle important ». De même, il est aussi considéré comme un élément ou un facteur qui influence ou affecte d'une manière décisive quelque chose²⁸. Selon notre définition, un déterminant, c'est les différents aspects qui influencent la PPMP et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur la qualité des résultats envisagés d'un projet ou d'un service. Comme il a été mentionné dans la problématique, quelques auteurs, dans le but d'améliorer le processus d'acquisition, ont relevé certains aspects ou facteurs déterminants de la PPMP influençant la qualité des projets. Notre perspective étant d'améliorer la PPMP et, de ce fait, la qualité des projets routiers au Cameroun, notre stratégie est d'atteindre nos objectifs à travers les déterminants de la PPMP. Dans les paragraphes suivants, nous allons faire ressortir ces déterminants.

2.5.1 Les aspects réglementaires

Comme il a déjà été souligné, des auteurs comme Mbenda et Bekono (2012), Thai (2001) et d'autres auteurs susmentionnés pensent fortement que le respect des dispositions réglementaires en matière de MP est très important pour obtenir de bons résultats des projets. Cette opinion date, puisque la complexité des aspects législatifs et réglementaires a toujours été un problème en ce qui concerne les achats publics, surtout dans les PVD. Plusieurs de ces PVD sont caractérisés par un nombre élevé de régulations complexes et restrictives en matière de MP (Atkins, 1992). Pourtant, ces régulations doivent être claires et compréhensibles, surtout pour les acteurs impliqués dans ces systèmes (Hunsaker, 2009).

En comparant les pays occidentaux et les PVD, Gonnatilake (1990), cité par Tchokogué *et al.* (2005), soutient l'avis des auteurs précédents en indiquant que les aspects

²⁸ Définitions en ligne du Random House Kernerman Webster College Dictionary (2010) et de l'Université d'Oxford (2014).

réglementaires en matière d'approvisionnement dans les PVD sont souvent rigides et que ces pays s'appuient la plupart du temps sur un cadre institutionnel instable qui handicape et remet parfois en cause la cohérence des stratégies envisagées pour tout le processus. Estache et Imi (2008) pensent aussi que les principaux obstacles et contraintes à la mise en œuvre des marchés s'observent dans les aspects légaux et réglementaires, qui doivent être clairs, compréhensibles et mis à jour, car le succès d'un système ou d'un processus repose sur la fiabilité de son cadre juridique et réglementaire. Un processus sans bonnes réglementations ne peut fonctionner efficacement.

Thai (2001) conclut que pour améliorer ce système très compliqué et présentant plusieurs conflits d'intérêts, il est nécessaire de modifier de temps à autre les réglementations en vigueur. Cela permettra d'améliorer la crédibilité du système des MP. Pour Mori et Doni (2010), il ne s'agit pas d'un problème d'amélioration, mais plutôt d'un problème de gouvernance. Pour ces auteurs, chaque gouvernement qui réalise des MP doit posséder des lois et des règlements qui gouverneront non seulement le processus des MP, mais aussi les acteurs impliqués s'il veut profiter d'un système plus performant. Selon Estache et Imi (2008, p. 422) et Rothery (2003), un bon cadre juridique des MP attirera les investisseurs étrangers qui seront rassurés de savoir que le système des MP d'un pays repose sur des lois bien définies. De la même façon, le cadre juridique encouragera les acteurs à être plus prudents dans leurs démarches tout au long du processus des MP.

Schapper *et al.* (2006) affirment que pour bénéficier d'un tel cadre, certains facteurs sont inévitables, par exemple un cadre réglementaire régi par des lois et des règlements appropriés, des contrôles habituels, de la transparence, la compétence des acteurs, la formation des pouvoirs adjudicateurs ainsi que la nécessité de gérer les risques possibles.

Dans son étude, Nguembo (2009) a relevé les aspects socialisation des MP et développement au Congo Brazzaville. L'auteur est d'avis que dans la PPMP, des éléments administratifs prévus par la loi doivent être réglés afin d'établir une relation entre les acteurs principaux (le commanditaire, le prestataire et le consultant). Selon l'auteur, de cette relation dépend largement la réussite du projet, et « le coût du marché, le choix du fournisseur, le contenu et détail du cahier de charge, la concurrence et l'égalité des prestataires, une problématique avec des objectifs bien compréhensibles sont des éléments administratifs très importants » à prendre en compte dans la PPMP. Toujours selon l'auteur, « ces règles de jeu changent fondamentalement dans nos sociétés où le champ des forces et les habitudes ont

tendance à transgresser les normes établies » (Nguembo, 2009, p. 182). Pour éviter la transgression des normes fixées – le Cameroun, par exemple, transgresse les normes en raison des mauvaises pratiques utilisées par des acteurs, il faudra voir comment jouer sur certains de ces aspects dans la PPMP.

Comme l'a noté Nguembo (2009), ces aspects administratifs que requièrent les réglementations sur les MP sont des dispositions qui ressemblent beaucoup à celles de plusieurs pays, surtout les PVD, dont les procédures de passation présentent beaucoup de similitudes et qui essaient de mieux gérer leur processus des MP pour se développer. Certains auteurs ont soulevé l'importance de respecter certains éléments administratifs sur le plan réglementaire qui pourraient avoir un impact sur la qualité des projets. Nous décrivons certains de ces éléments administratifs dans les points ci-dessous.

2.5.1.1 Études préalables

Après avoir déterminé le travail qu'il faut accomplir dans un projet d'infrastructures routières par exemple, on se sert des études préalables « pour travailler plus en profondeur sur le côté qualité, notamment sur les spécifications fonctionnelles du produit ou des services qui vont être fabriqués dans le cadre du projet » (Marchat, 2009, p. 41). Cela nous montre l'importance qui est accordée aux études préalables; elles jouent un rôle fondamental dans la qualité des projets et, selon l'auteur, elles sont une partie intégrante du projet. Dans plusieurs pays, y compris le Cameroun, les études préalables sur le plan réglementaire sont obligatoires par la loi pour réaliser des projets d'infrastructures routières ou autres. De fait, comme les MP d'infrastructures routières sont des projets, il est normal que les études préalables jouent un rôle fondamental dans la construction de ces infrastructures.

Au Cameroun, le CMP exige de telles études pour pouvoir réaliser des projets d'infrastructures routières. Marchat (2009, p. 45) estime que « l'étude préalable est la première étape de la gestion de projet ». Elle « se concentre sur la fonctionnalité du produit ou service, et sur les éventuelles solutions techniques répondant au besoin fonctionnel », et elle « débouche sur un cahier des charges d'étude préalable qui reprend les éléments de planification et du budget émanant des études d'opportunité » (Marchat, 2009, p. 44). L'auteur démontre que les études préalables révèlent des bases dans un projet sur lesquelles on doit s'appuyer pour réaliser un projet de qualité.

Mbenda et Bekono (2012) ont constaté que les études préalables au Cameroun sont toujours mal menées et parfois non réalisées. Messengue (2013) est d'avis que l'exécution de tout MP doit prioritairement se faire en recherchant la qualité. Pour ce faire, « cette dernière doit non seulement être mise de l'avant dans les études préalables et les normes en vigueur, elle doit également se traduire en performance » (Messengue, 2013, p. 197). L'auteur pense qu'une meilleure élaboration des études préalables améliore les MP sur le plan qualitatif. Dans le système des MP au Cameroun, les études préalables qui sont effectuées se déclinent en un certain nombre d'opérations visant à voir dans quelles conditions techniques, financières et de délai le projet est réalisable. Selon l'auteur, plusieurs problèmes dans le système des MP affectent la qualité des prestations réalisées. Un de ces problèmes est la réalisation des études préalables, à laquelle on doit prêter beaucoup d'attention. Messengue (2013, p. 204-205) mentionne que :

« La qualité d'un marché est intimement liée à celle des études qui l'ont précédé. Au Cameroun, nombreux sont les facteurs qui constituent des pesanteurs aux études préalables[...] Ces problèmes vécus dans les études au Cameroun ont été attestés par plusieurs équipes de contrôle, d'être à cause d'un manque d'orthodoxie dans le recrutement des bureaux d'études et/ou des consultants, des mauvaises approximations dans la conduite et dans la qualité des études[...] En effet, il semble exister un lien étroit entre la mauvaise qualité des études préalables et le niveau de réalisation d'un marché public. »

Cela démontre que les études préalables influencent la qualité des projets et qu'elles ne doivent pas être négligées par ceux qui les font et ceux qui veillent sur leur réalisation.

2.5.1.2 Choix du prestataire

La littérature parle de l'importance de bien choisir le prestataire, qu'on dit essentiel pour la réussite et la qualité d'un projet qui satisfera le consommateur final (Cheng EWL et Lih, 2004; Alhazmi et McCaffer, 2000; Fong et Choi, 2000; Nutakor, 2007; Ogunsemi et Aje, 2005). Pour Alhazmi et McCaffer (2000; cité par Huang, 2011, p. 184), le choix d'un bon prestataire en construction accroît les chances que le projet s'achève sur un succès. Pour Huang (2011), ce prestataire permettra effectivement d'atteindre les objectifs de temps, de budget et de qualité. Il est donc extrêmement important de choisir le bon. Selon Fayek, Yound et Duffield (1998), la sélection d'un prestataire capable de réaliser un bon projet doit s'effectuer selon des facteurs importants : l'assurance qualité donnée par le prestataire, son niveau d'expérience dans le domaine ainsi que sa réputation dans d'autres projets.

Akande (1993), Obiegu (2005) et Odusami (1998) attestent qu'au Nigeria, le choix d'un prestataire pour entreprendre un MP a toujours été basé sur les liens amicaux et non sur la performance. Ils notent que l'octroi du marché n'est plus basé sur le mérite, mais plutôt sur les liens politiques et personnels. Pour Obiegu (2005), des relations informelles et des problèmes de corruption entourent la PPMP pendant la phase d'évaluation des offres, phase qui aboutit au mauvais choix du prestataire. Selon l'auteur, cette situation est répandue, surtout dans les PVD, qui sont reconnus pour inscrire des actes fictifs lors de la sélection du prestataire. Pour Marzouk et Mohammed (2008), tous ces problèmes, qui se traduisent par des résultats non satisfaisants des projets, portent sur l'incapacité des prestataires à prendre des mesures pour prévenir l'augmentation des coûts et du délai, et à assurer une bonne qualité du projet.

Ogunsemi et Aje (2006) sont d'avis que mal choisir le prestataire entraîne une augmentation des coûts et du délai de réalisation des projets de construction. Selon Huang (2011), le choix des prestataires en construction est très important parce qu'il détermine en grande partie la réussite du projet. De son avis, la bonne exécution du projet de construction dépend du prestataire retenu.

2.5.1.3 Évaluation des offres en tenant compte du principe du moins-disant

Selon l'étude effectuée par Kumaraswamy (1996), dans la PPMP, spécifiquement dans l'étape de l'évaluation des offres, le principe du moins-disant n'est pas la solution la plus économique à long terme. Le choix du prestataire sur la base du prix a toujours été un problème récurrent. Hatush et Skitmore (1998) affirment que cela cause des problèmes de livraison des projets. Pour ces auteurs, juger les soumissionnaires sur la base du prix le moins disant au lieu de s'attarder sur leur expérience et sur d'autres critères d'importance rend plusieurs soumissionnaires malhonnêtes. Cette malhonnêteté se remarque dans les offres qu'ils soumettent et dont ils ont réduit les prix pour être sélectionnés. Grâce à cette stratégie, ils peuvent se placer dans une position plus avantageuse que les autres soumissionnaires. Quand ils sont finalement sélectionnés, ils font suivre la réduction de leur prix par une réduction de la qualité dans les projets d'infrastructures à réaliser.

En effet, l'expérience a démontré que considérer le prix comme seul facteur déterminant pour choisir le prestataire dans la PPMP peut avoir des conséquences désastreuses sur la qualité des projets d'infrastructures (Compte et Lambert, 2000). D'après

Nutakor (2007), dans les projets de construction, le principe du moins-disant, qui est couramment utilisé par plusieurs systèmes de MP, ne garantit pas nécessairement que le client recevra une offre optimale en ce qui concerne le coût final. Ce principe a d'ailleurs causé de nombreux problèmes dans l'industrie de la construction. Selon l'auteur, dans cette industrie, les soumissions sont faites à des prix réduits afin de gagner le marché. Des ajustements sont faits ensuite pendant l'exécution du marché pour récupérer les pertes. Pour Marzouk et Mohammed (2008), choisir le prestataire le moins disant est répandu dans le secteur public malgré les problèmes qu'engendre ce principe. Au Cameroun, par exemple, ce principe, qui s'applique dans l'évaluation des offres, cause parfois des problèmes qui se révèlent dans la phase de réalisation et qui affectent les résultats des projets. Cela a été le cas du projet Ayos-Bonis au Cameroun, dont nous avons parlé dans la problématique.

Pour Huang (2012), les prestataires retenus selon le principe du moins-disant ont souvent éprouvé des problèmes lors de la réalisation du projet, ce qui débouchait sur une baisse de la qualité du projet final à livrer. L'auteur soutient que l'évaluation des offres est une étape très importante et qu'elle est le principal défi à relever auprès des clients des secteurs public et privé. Pour l'auteur, évaluer les offres sur la base du prix n'est certainement pas la seule réponse à la rentabilité et à la compétitivité des prestataires. Cela signifie que malgré les problèmes provoqués par le principe du moins-disant, il n'est pas question de l'ignorer entièrement, mais de l'appliquer avec prudence et en tenant compte de tout un ensemble de critères avant de sélectionner un prestataire. Bref, il est important de se montrer objectif.

2.5.1.4 La concurrence

Selon Estache et Imi (2008), une forte concurrence parmi les soumissionnaires dans la PPMP permet au gouvernement de réduire les coûts de réalisation d'un projet. Pour ces auteurs, diminuer le coût d'approvisionnement peut se révéler bénéfique pour les PVD. Tant qu'il y a de la compétition entre les soumissionnaires, il y a plusieurs choix possibles d'offres à évaluer, contrairement au gré-à-gré, qui est plus restreint et donc un moyen possible de sauvegarder les ressources. Selon Domberger *et al.* (1994), la concurrence entre les prestataires réduit significativement le prix, mais maintient ou améliore la qualité du produit ou du service. Cela signifie que la concurrence entre les soumissionnaires crée un impact sur le prix et donc sur la qualité du projet. Cela s'applique dans le cas où la qualité se juge selon la conformité relative au coût, à l'échéancier et au contenu du projet, comme dans notre cas.

Selon Kornecki (2011), c'est une obligation des entités de préparer et de mener les procédures de passation de manière à assurer une concurrence loyale et un traitement égal des acteurs. En effet, la capacité des responsables concernés à encourager plus de concurrence dans la PPMP va inciter plus de soumissionnaires à répondre à l'AO et il y aura un niveau élevé de compétition (Estache et Imi, 2008, p. 409). Pour Hiroshi (2009), la transparence dans la PPMP détermine non seulement l'efficacité, mais aussi la concurrence dans les MP. Selon Larson et Gray (2011), la concurrence mondiale oblige les entreprises à fournir des produits et des services qui sont moins chers, et à s'assurer que la fourniture ou le produit est de bonne qualité. La concurrence dans la PPMP est donc vitale pour obtenir de la qualité dans les services.

2.5.1.5 Mode de passation des marchés

Pour ce qui est du mode de passation des MP, plusieurs auteurs sont d'avis qu'une méthode appropriée de passation influence la qualité du projet réalisé. Gordon (1994) estime que dans les projets de construction, choisir une méthode appropriée de passation des marchés peut réduire le coût du projet d'environ 5 %. Cela signifie que, quelle que soit la méthode prise en compte (AO restreint, AO ouvert, AO par concours, gré à gré), il y aura un impact sur la qualité du projet. Bajari *et al.* (2009) ont plutôt proposé un cadre de comparaison entre les enchères et une négociation en partant des contrats de construction privée pour les marchés des travaux. Ces auteurs ont conclu principalement que plus les projets sont complexes et anticipent des avenants, plus la négociation s'impose. Pour les projets plus simples, la passation des marchés par le mode des enchères est plus efficace. En effet, dans les enchères, les offres sont souvent la seule information détenue par l'acheteur public, tandis que dans la négociation, l'acheteur et l'offreur discutent sur tous les éléments du projet avant la signature du contrat. C'est donc important de bien évaluer et choisir la méthode de passation à utiliser si l'on veut sélectionner le meilleur prestataire.

Chong, Staropoli et Yvrande-Billion (2010) ont aussi débattu du mode de passation approprié pour choisir le prestataire. Selon l'étude faite par ces auteurs, l'AO est plutôt privilégié pour les projets coûteux de longue durée. Cela s'oppose par contre à la théorie et à la pensée de Bajari *et al.* (2003), qui donnent priorité à des procédures qui sont négociées pour des projets complexes. Selon Spurgeon et Hicks (2003), l'AO comme mode de passation des marchés est devenu l'approche dominante et habituelle pour choisir un prestataire pour la réalisation d'un projet. L'AO permet au soumissionnaire potentiel

d'assumer responsabilité et probité pendant la procédure d'octroi du marché, où la qualité et la valeur de l'argent sont les résultats attendus. Pour Nutakor (2007), l'AO est un mode de passation concurrentiel dans lequel la plupart des soumissionnaires obtiennent le marché, le prix étant un facteur prédominant ou le seul critère. Ces différents débats nous montrent clairement la nécessité de bien choisir le mode de passation des marchés, car un mauvais choix peut avoir une influence sur le projet et sur les résultats du projet.

2.5.1.6 Contenu du dossier d'appel d'offres

Selon l'étude menée par Halte et Rowe (2000), des problèmes majeurs dans la PPMP de certains pays peuvent être ressentis en ce qui a trait aux attentes du consommateur final. Parfois, le responsable ou le consommateur du produit ou du service fournit ou désigne un cahier des charges à l'entrepreneur, qui l'accepte sans discussion. Cela crée un potentiel pour les transactions réconciliées et un manque de conception et de planification effective du projet, ce qui peut se traduire par le non-respect des spécifications requises et des délais, non-respect qui affecte le fonctionnement effectif du produit.

Pour Larson et Gray (2011, p. 63), la mise en œuvre des projets d'infrastructures par les gouvernements, tels les travaux routiers, mettent souvent en jeu les AO. Pour ces auteurs, les AO doivent être détaillés et décrire clairement le produit final envisagé afin que l'entrepreneur puisse bien présenter ses offres en vue de satisfaire les besoins du client. Le contenu du DAO est extrêmement important : il sert de guide pour les soumissionnaires. S'il n'est pas bien conçu, le soumissionnaire passera à côté des besoins à combler. Oublier de mentionner des détails de l'appel d'offres dans le DAO hypothéquera ce qui sera réalisé et présenté au consommateur final à la fin du projet.

2.5.1.7 La transparence dans la PPMP

Pour assurer la livraison efficace d'un service ou d'un produit, le système des MP, selon Basheka (2008), doit être transparent et ouvert à tous citoyens pour savoir ce qui se passe réellement dans le processus. Pour Kenny (2012), la transparence dans la PPMP est importante et inévitable parce qu'elle augmente l'efficacité des services rendus et permet non seulement d'éviter la corruption, mais aussi de réduire le coût des offres dans le cas des soumissions faites par AO. En effet, l'absence de transparence dans le processus des MP mène à des actes corrompus, par exemple l'échange de pots-de-vin pour obtenir des marchés

et d'autres avantages, qui entraînent la plupart du temps des inflations dans le prix des entreprises soumissionnaires. Un système transparent empêchera donc ces actes corrompus et fera en sorte que le coût des offres devienne réaliste.

2.5.2 Les aspects organisationnels

D'après Collard (1993), une approche globale générique pour assurer la qualité dans un projet :

« [...] englobe les éléments qui vont porter sur l'amélioration continue pour garantir la satisfaction des clients internes et externes du projet, dans tous les aspects du produit ou du service. [...] la qualité des projets ne concerne pas seulement les comportements et les attitudes des individus impliqués dans le projet, mais également constitue des cultures organisationnelles et professionnelles de ces personnes ».

Dans cet extrait, Collard (1993) s'attarde sur les aspects organisationnels ayant pour but d'assurer la qualité. De fait, pour réussir l'organisation dans un projet par exemple, les individus concernés doivent s'impliquer. Barad et Raz (2000) indiquent qu'au cours des deux dernières décennies, des outils et des pratiques ont été développés pour permettre une meilleure gestion et organisation dans la réalisation d'infrastructures de qualité. D'après leur constatation, la plupart des organisations ont comme préoccupation majeure cette considération universelle du besoin d'impliquer la qualité auprès de leurs organisations, qui entraîne aussi la qualité des services rendus par ces organisations. Pour ces auteurs, c'est récemment que la qualité est devenue un facteur qui contribue à la performance organisationnelle. Effectivement, si une organisation, privée ou publique, veut que ses différents projets se distinguent par leur qualité, elle devra implanter cette notion de qualité dès le début et faire en sorte qu'elle fasse partie intégrante de l'organisation, surtout dans la gestion de ses différents projets.

Pour Thai et Gimms (2000), l'importance des aspects organisationnels conduit à une meilleure qualité. Importance signifie ici la manière dont ces aspects sont gérés pour influencer sur la qualité. Selon ces auteurs, l'aspect organisationnel est important parce qu'il définit les stratégies de passation des marchés et fixe les objectifs à atteindre. De même, il contrôle le choix du prestataire qui sera capable de livrer un produit de qualité. Une étude scientifique menée par Nollet, Lenders et Dioro (1994), cités par Tchokogué *et al.* (2005, p. 61), a révélé l'incapacité des gérants des marchés de mettre en place une configuration organisationnelle

de gestion des approvisionnements. Ces auteurs sont d'avis qu'une telle configuration permettrait de lier les besoins de l'environnement aux ressources internes de l'entreprise en les adaptant. Selon eux, cette tâche est rendue difficile en raison d'un faible niveau de qualification et d'un manque de compétence des gestionnaires et des acteurs. De fait, il existe beaucoup de problèmes récurrents de qualité des matières, ce qui entrave considérablement le développement des entreprises qui évoluent dans un tel environnement (Nollet *et al.*, 1994, cités par Tchokogué *et al.*, 2005).

Larson et Gray (2011, p. 67) définissent la culture organisationnelle comme :

« Un système de normes, de convictions, de valeurs et d'attentes communes qui lient les employés d'une organisation les uns aux autres, créant entre eux des sensations partagées [...]. La culture organisationnelle constitue aussi l'un des aspects qui servent à définir l'organisation et à la distinguer des autres entités du même secteur. »

Cela signifie que l'organisation d'une entreprise porte spécifiquement sur la manière dont les choses sont faites par ses employés et que c'est ce qui distingue cette entreprise d'une autre. En effet, la culture organisationnelle de référence porte sur ce qui donne de la valeur à une entreprise, et c'est à travers les employés que cette distinction peut être faite, puisque les employés, à qui c'est le rôle et la responsabilité, contribuent à la gestion de l'entreprise. Pour Larson et Gray (2011), les travailleurs dans les entreprises travaillent dans des conditions différentes en matière de normes, de valeurs et de culture. Ces auteurs mettent l'accent sur les caractéristiques qui importent dans la culture d'une entreprise. Il s'agit essentiellement des moyens et du but, des critères de récompense, de contrôle et d'esprit d'équipe. En effet, plus l'entreprise énoncera clairement les valeurs qu'elle défend, plus les employés se sentiront impliqués dans les objectifs qu'elle aura définis.

Pour Ferreira et Rogerson (1999), il est important de posséder des programmes de surveillance ou de contrôle pour assurer une meilleure qualité des services ou des produits. De fait, le contrôle est un aspect très important dans la réalisation des projets, surtout ceux concernant les infrastructures. L'absence de contrôle dans toutes les phases du processus des MP peut nuire non seulement au processus en général, mais aussi aux résultats.

2.5.2.1 *Planification de l'acquisition*

Selon Makessi (1992, p. 29), « la planification des besoins est orientée vers les aspects organisationnels ». En effet, l'opération d'acquisition est directement reliée à celle de la planification (Makessi, 1992, p. 30). Pour l'auteur, la planification consiste en un ensemble d'étapes qu'il faut bien combiner. Ces étapes sont la circulation des informations sur le plan des acteurs, les spécifications des procédures, les normes de qualité, les délais ainsi que les contrôles. Tous ces éléments ont pour but d'atteindre les objectifs fixés.

Pour Basheka (2008), la planification du processus des MP joue un rôle majeur dans l'accomplissement d'une prestation de qualité. Selon AMC (1994), la planification dans l'acquisition de biens et de services par les MP est importante : c'est un des facteurs de qualité des services. Pour Carter et Narasimhan (1994), cités par Tchokogué *et al.* (2005), le processus d'acquisition doit suivre un plan d'action parce que la planification a un impact sur la qualité. Donc si un projet est bien planifié, les probabilités sont fortes qu'il concourra à de bons résultats et vice versa.

2.5.2.2 *Stratégie de passation des marchés*

Leenders, Fearon et Nollet (1998), cités par Tchokogué *et al.* (2005), avaient établi qu'il n'existait pas de différences majeures entre le secteur public et le secteur privé d'un pays dans les stratégies d'approvisionnement ciblées et mises en place, ce qui fait en sorte qu'il serait possible d'adapter les stratégies d'approvisionnement du secteur privé à celles du secteur public. Pour Tchokogué *et al.* (2005), jusqu'à présent, la littérature en management apporte peu d'expérience en ce qui concerne la mise en œuvre de stratégies d'approvisionnement dans les entreprises des PVD.

Carter et Narasimhan (1994) ont documenté le rôle que l'achat public joue pour assurer la satisfaction des consommateurs. De leur avis, pendant l'achat des biens et des services par le gouvernement, le département responsable ou le ministère chargé du projet doit déterminer des objectifs et des stratégies bien précis, définir les rôles de chaque acteur, monter un bon plan d'achats et recenser les besoins. Pour ces auteurs, la performance de l'achat doit être liée à la reconnaissance et à la motivation des acteurs ainsi qu'aux formations afin que les acteurs prennent plus d'initiatives et acquièrent plus de compétence. Par contre, il est à noter que, dans les PVD, les gestionnaires suivent des objectifs plus ou moins clairs et

plus ou moins contradictoires, autant pour ce qui de leur organisation en général que pour la fonction « approvisionnement » en particulier (Farashahi et Molz, 2004, p. 69).

Dans sa recherche, Minahan (1997) a trouvé de nouvelles méthodes pour réorganiser la passation des marchés dans les entreprises. Selon cet auteur, pour avoir de la qualité, il faut diminuer les prestataires et renforcer les inspections en ce qui a trait au nombre de prestataires. Les organes concernés par la mise en œuvre des règlements gouvernant les dépenses publiques doivent posséder une connaissance parfaite des textes et disposer d'un personnel bien formé et connaissant très bien le marché. Pour l'auteur, une bonne évaluation des besoins à satisfaire et les possibilités offertes pour le faire sont les clés pour une dépense publique de qualité. Les organes de contrôle doivent pouvoir compter sur les moyens nécessaires pour assurer un bon accompagnement, aider à corriger les situations et permettre aux organes qui interviennent dans la procédure de mieux remplir leur tâche.

2.5.2.3 L'assurance qualité et les contrôles

« L'assurance de qualité est un système, une espèce de philosophie, une garantie, une tournure d'esprit ou une mentalité développés par chaque entreprise. [...] pourtant, le contrôle qualité est un outil opérationnel qui permet de vérifier effectivement si les objectifs visés ont été atteints. » (Gagnon, 1981, cité par Makessi, 1992, p. 51).

L'assurance qualité, comme mentionné plus haut, est une forme de garantie émise par l'entreprise contractante comme preuve que le projet à réaliser sera d'un certain niveau de qualité et qu'il respectera les normes de qualité. Quant au contrôle, il a pour but de s'assurer que les produits ou les services fournis sont conformes aux standards exigés. Selon Makessi (1992, p. 52; voir Provencher, 1990), l'activité de contrôle doit précéder l'activité de planification, qui consiste à fixer les objectifs à atteindre. L'assurance qualité est très importante pour obtenir des résultats de qualité. Toutefois, pour s'assurer que les choses se passent comme prévu et selon les règles de l'art, il faut les contrôler régulièrement.

2.5.3 Les aspects socioculturels

Malgré l'opinion divergente des auteurs sur les MP qui sont des projets, Winter et Szczepanek (2008) sont d'avis que les projets sont des processus sociaux impliquant des pratiques qui contribuent à atteindre les objectifs de coûts, de temps et de qualité. Pour ces

auteurs, ces pratiques découlent des acteurs ou des parties prenantes impliquées dans ces projets. L'aspect socioculturel de référence dans le présent travail s'inspire du Moll (1992), qui utilise la théorie de Vygotsky, pour expliquer comment le fonctionnement mental des individus est lié aux concepts de culture. Vygotsky démontre la liaison qui existe entre les individus et leurs contextes socioculturels, d'où ils interagissent et partagent des expériences. Pour cet auteur, les être humains sont des outils qui développent à partir d'une culture et ces cultures peuvent être bonnes ou mauvaises.

En réalité, Comprendre sa théorie permet de déceler et de résoudre rapidement les problèmes humains qui deviennent très souvent des cultures, qui menacent parfois la bonne marche de la PPMP. En effet, ces problèmes empêchent le système des MP d'avancer et affectent les résultats des projets dans plusieurs pays, surtout dans les PVD. L'aspect socioculturel de référence réfère aux valeurs et aux habitudes inacceptables des différents acteurs et intervenants de la PPMP, qui causent la plupart du temps des problèmes majeurs et qui impactent très souvent sur la qualité des projets réalisés. Éliminer ces aspects ou perturbations socioculturelles conduira à de meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité des projets.

2.5.3.1 Les comportements non éthiques des acteurs de la PPMP

Considérant que les acheteurs qui remplissent la fonction de passation des MP pour une entreprise sont les principaux dépensiers des fonds de la société, que les acheteurs sont souvent tentés d'accepter des cadeaux et que des standards doubles en vigueur existent dans l'entreprise, il n'est pas étonnant qu'ils succombent à des comportements contraires à l'éthique. Cependant, ce comportement contraire à l'éthique n'est pas nécessairement dû à l'absence de normes. Des recherches ont démontré que les actions des gestionnaires, le climat éthique dans l'entreprise et l'absence d'une politique d'entreprise sur la question sont des facteurs qui contribuent à un comportement contraire à l'éthique.

Dans son étude sur les attributs d'une profession, Greenwood (1957) pense que le respect du code d'éthique, qui demande des fonctionnaires un comportement standard, systématique, explicite et orienté vers la fonction publique, est nécessaire. William et Paul (2008), dans leurs études sur l'éthique et l'amélioration de la qualité, concluent que l'éthique est le fondement de la qualité. En effet, les efforts pour améliorer la qualité sont le reflet des standards en éthique. Pour ces auteurs, les principes fondamentaux d'éthique donnent lieu à

des projets de qualité. Le respect des règles d'équité et d'égalité doit régir dans leur parcours professionnel les responsables impliqués tout au long du processus des MP s'ils veulent démontrer leur niveau personnel d'éthique.

Pour Hunsaker (2009), l'éthique est importante pour les professionnels ou les acteurs impliqués dans le processus des MP, mais ces professionnels et acteurs doivent aussi respecter les règles et les réglementations en vigueur en matière de MP. Pour l'auteur, les responsables concernés doivent tout faire pour conserver leur réputation professionnelle et être disciplinés, et ce, malgré les faiblesses et les tentations qui existent. Ces normes sur l'éthique doivent être respectées non seulement par les commanditaires, mais aussi par les prestataires. De l'avis de l'auteur, les responsables doivent maîtriser les règles et les politiques qui encadrent l'approvisionnement, et être conscients et informés des lois qui les gouvernent. L'auteur souligne en outre l'importance de favoriser la transparence dans le processus, d'éviter le favoritisme, la corruption et les pots-de-vin, qui sont très communs dans la PPMP. Il encourage plutôt la concurrence et l'égalité entre les prestataires.

2.5.3.2 Corruption et favoritisme dans la PPMP

La corruption, selon Olken (2005) et Ware *et al.* (2007), est une composante triviale qui est très répandue dans les PVD. Dans plusieurs PVD comme le Cameroun, les projets de construction ont été considérés comme le plus grand point d'appui pour la corruption dans les MP en raison du fait que les marchés de la construction sont largement subjectifs, impartiaux et imprécis (BMPIU, 2005). Selon l'étude effectuée par Cox et Townsend (1997, p. 103-105), les mauvaises pratiques commerciales sont des aspects qui créent un environnement d'incertitude dans la poursuite de projets de bonne qualité. Butterworth (1997), quant à lui, croit que les MP et la corruption sont juxtaposés, comme si la corruption était la conséquence inévitable des MP.

La corruption dans les MP consiste en des versements de pots-de-vin pour obtenir un marché (Hellman *et al.*, 2000). Selon les estimations de l'OCDE sur la corruption, les pots-de-vin représentent environ entre 10 % et 25 % de la valeur totale des marchés en défense et en infrastructures. Pour Basheka (2011), il y a de fortes possibilités qu'il y ait corruption dans un environnement d'approvisionnement lorsqu'on remarque un manque flagrant de transparence et de contrôle, et que les coûts des marchés sont exagérés. Pour l'auteur, la

corruption joue un rôle prépondérant, puisqu'elle détermine quelle entreprise va gagner le marché.

Latham (1994) et Egan (1998) blâment les acteurs impliqués dans le processus d'approvisionnement d'être la cause des mauvaises pratiques dans ce domaine, dont le résultat est un manque de qualité dans les projets d'infrastructures. Pour Ngowi (2006), le secteur public dans les PVD est inefficace en ce qui concerne la prestation de services publics, ce qui expose la PPMP à des pratiques telles que la corruption. Dans son étude sur les déterminants de la corruption en Ouganda, Basheka (2011) conclut que la corruption dans la phase d'attribution ou de passation des marchés décide du choix de l'entreprise qui remporte le marché. Si un entrepreneur est sélectionné sur des bases corrompues et qu'il ne mérite pas un contrat de marché, cela s'observera certainement dans les travaux qui seront réalisés.

Pour Lengwiler et Wolfester (2006, p. 23), qui ont étudié la corruption dans la passation des marchés, « la corruption est omniprésente dans les pays en développement en raison de la faiblesse des infrastructures institutionnelles et de l'absence de mécanismes de contrôle efficaces ». Dans son étude sur la corruption en Afrique subsaharienne et sur les mesures à prendre pour la combattre, Mawenya (2008, p. 27) révèle que « les pots-de-vin et les transactions frauduleuses augmentent très souvent le prix des projets d'environ 20 % à 30 % ». Pour Mori et Doni (2010), la passation des marchés est très vulnérable aux mauvaises gestions et pratiques, et à l'inefficience. Une de ces mauvaises pratiques, la corruption, est un facteur de mauvaise gouvernance qui crée un impact sur le résultat des projets (Estache et Imi, 2008). L'auteur explique cela par le fait que l'impact sur les résultats sera causé par les cadres ou les acteurs corrompus qui vont empêcher les entreprises crédibles de participer à l'AO, ce qui aura pour conséquence de mal choisir un prestataire.

2.5.3.3 Fraude et tribalisme

Ntayi (2009) a constaté qu'on extorque souvent de l'argent dans les MP étant donné que les structures existantes, les politiques et les procédures ne sont pas performantes, ce qui a un effet sur la qualité des services. Selon lui, cette situation est répandue surtout parce qu'on ne sanctionne pas les acteurs qui violent les règles en vigueur. Après qu'il y a eu transgression des normes par les acteurs dans la PPMP, Nguembo (2009) a déterminé qu'« un des aspects de la transgression était la "socialisation", qui signifie qu'une relation sociale se

fond dans un compromis d'intérêts motivés rationnellement dans le circuit des marchés publics ».

Cette relation sociale conduit à de mauvais actes comme le favoritisme, le tribalisme, la fraude et plusieurs autres. Pour l'auteur, les intérêts de référence empêchent énormément la croissance du pays, surtout en Afrique, où le développement économique et social est basé sur les principes d'égalité et d'équité ainsi que sur la libre concurrence entre les soumissionnaires. De son avis, l'attribution des MP est devenue une affaire familiale et amicale, et il doit exister un lien entre les parties contractantes pour obtenir un marché. On pourrait se poser la question : Où se trouvent nos valeurs et comment peut-on avancer dans ces conditions? D'après Nguembo (2009), ces mauvaises pratiques s'élèvent contre la loi, et quand les lois en vigueur sur la passation des marchés publics ne sont pas respectées, ça freine le développement du pays.

2.6 Cadre conceptuel

La revue de la littérature qui a été effectuée nous a permis de faire ressortir un certain nombre de variables susceptibles d'influencer la qualité des projets, plus précisément ceux concernant les infrastructures routières de référence dans la présente étude. Nous présentons les variables principales dans **la figure 10** plus bas. Le schéma qui a été conçu regroupe deux principales variables. Il s'agit de la variable indépendante, ou la variable explicative, et la variable dépendante, ou la variable à expliquer.

Par notre cadre théorique, nous avons pu identifier plusieurs aspects de la PPMP susceptibles d'influencer la qualité des projets. Pour notre étude, nous avons cadré ces aspects et les avons regroupés en trois principaux facteurs. Nous avons procédé de la sorte en raison des problèmes spécifiques qui existent dans la PPMP au Cameroun et pour améliorer cette dernière. Nous estimons que l'utilisation de ces déterminants contribuera à améliorer la qualité des projets routiers au Cameroun.

Par variable indépendante nous entendons les facteurs déterminants de la PPMP suivants : a) facteur réglementaire, b) facteur organisationnel, et c) facteur socioculturel. Chaque variable principale identifiée se compose de sous-variables, que nous appelons sous-déterminants ou paramètres de mesure : ils découlent effectivement des facteurs déterminants. Le facteur déterminant réglementaire de référence porte sur certains éléments

pertinents de la PPMP, éléments qui sont exigés par la loi sur les MP et qui sont susceptibles d'avoir un effet sur la qualité des projets routiers. Les composantes du facteur déterminant réglementaire sont les études préalables, le contenu du DAO, la programmation des marchés, la disponibilité des moyens, l'évaluation des offres en tenant compte du moins-disant et l'assurance qualité.

La variable portant sur le facteur déterminant organisationnel se constitue de différents aspects qui vont permettre de mieux organiser et gérer la PPMP en vue d'obtenir de meilleurs résultats des projets d'infrastructures routières. Les composantes du facteur déterminant organisationnel sont la planification de la PPMP, la stratégie de passation, les contrôles, la motivation des acteurs et la compétence des acteurs.

Sur le plan socioculturel, nous avons comme composantes les indicateurs de mesure suivants : comportement non éthique des acteurs, corruption, fraude, favoritisme et tribalisme. L'intégration de ces indicateurs de mesure se justifie par leur effet indésirable, la plupart du temps, sur la qualité des projets réalisés au Cameroun. Il existe une tendance de vouloir améliorer la PPMP, qui est aux prises avec plusieurs dysfonctionnements. À travers les facteurs déterminants socioculturels, des solutions pourront se dégager et permettre une meilleure qualité des projets routiers réalisés.

Enfin, notre variable dépendante « qualité des projets routiers » a comme composantes les indicateurs de mesure suivants : a) le respect du budget, b) la livraison du produit à temps, et c) la conformité du contenu du projet. Ces critères sont affectés d'une manière ou d'une autre par les facteurs déterminants identifiés ci-dessus. Comme l'a relevé Thompson (1991), cité par Makessi (1991), la qualité comme objectif est très importante, mais très difficile à gérer. Toutefois, malgré les difficultés associées à sa gestion, il ne faut pas la négliger. Tant qu'elle sera mal gérée dans un projet, il y aura certainement des dépassements du coût et de l'échéancier fixé, et le produit final risque de ne pas être conforme. À quoi servira alors un produit ou un service qui ne respecte pas ces trois critères?

Avant de présenter notre modèle de recherche, et vu les différents modèles d'analyse qui ont inspiré le présent travail, nous mentionnons notre intérêt envers le modèle élaboré par Grahber (2002) sur l'écologie du projet et le modèle d'O'Shaughnessy (2006) sur l'environnement du projet. Le modèle de Grahber (2001a) a été adapté pour l'industrie de la publicité à Londres, spécifiquement pour les travaux, les talents et l'équipe d'une firme. Il a

présenté un cadre conceptuel à partir duquel il a analysé des projets d'un point de vue contextuel et qu'il a intitulé « écologie de projets ». En effet, l'écologie des projets consiste en un ensemble de facteurs liés qui entourent le projet, c'est-à-dire que le projet se trouve au centre et qu'autour du projet gravitent différents éléments qui sont liés. Ces éléments qui sont liés englobent les aspects personnel, organisationnel et institutionnel qui sont nécessaires pour la performance d'un projet. Comme le pense Grahber, les projets seraient capables de créer leur petit monde.

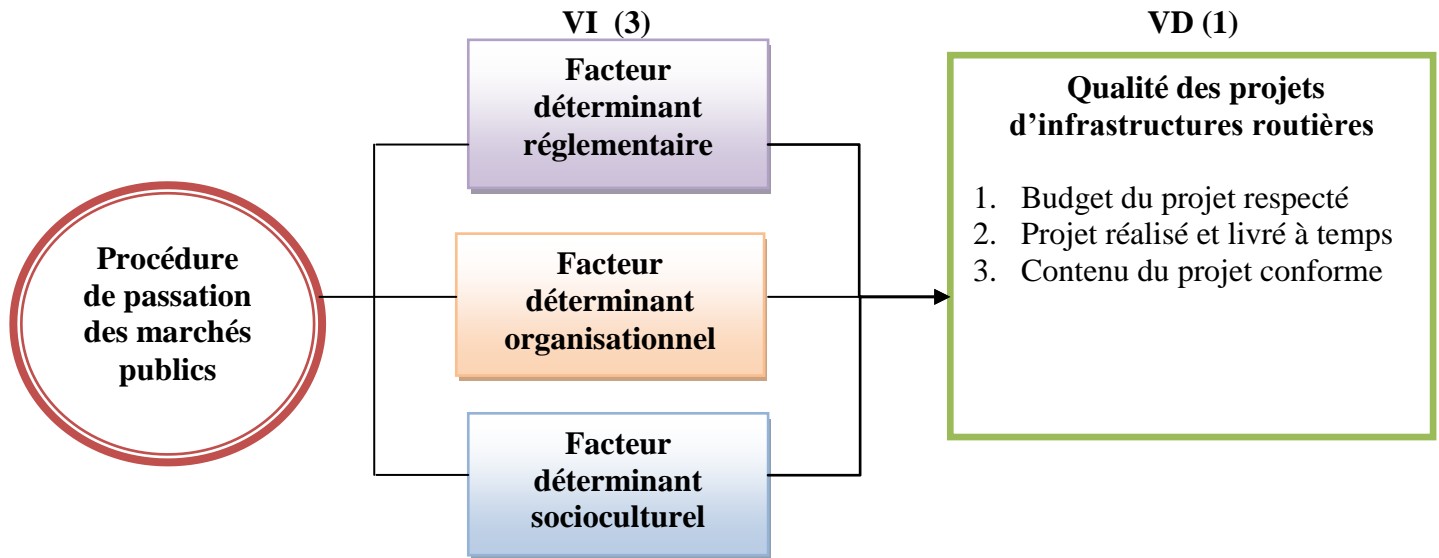
Pour O'Shaughnessy (2006, p. 17), gérer un projet consiste plutôt à prendre en compte différentes variables du projet qui découlent de l'environnement externe et interne du projet. Ces variables permettront une meilleure gestion du projet en vue de sa réussite. De l'avis de l'auteur, les variables qui proviennent de l'environnement interne sont les aspects organisationnels d'où origine le projet; à l'externe, les éléments extérieurs à l'organisation peuvent influencer le bon déroulement du projet (O'Shaughnessy, 2006, p. 19). Sur le plan interne, par exemple, ces variables peuvent prendre la forme de « normes de pratique, culture et valeurs organisationnelles, mission et objectifs stratégiques, ressources humaines et leurs compétences, climat organisationnel, etc. ». Sur le plan externe, on trouve « le contexte légal, les lois et règlements, les fournisseurs [...] » (O'Shaughnessy, 2006, p. 19). Toutes ces composantes permettent de bien réaliser le projet pour atteindre les objectifs fixés. Dans les projets, plusieurs éléments sont à gérer en même temps. Comme l'a souligné Van Gigch (1974, p. 1; cité par Thai, 2001) :

« La vie dans la société est organisée autour de systèmes complexes d'où l'homme essaie d'apporter des semblants d'ordre dans cet univers. La vie est organisée autour de différentes sortes d'institutions, et qu'importe ce que nous faisons, nous devons accepter d'accueillir des organisations et les systèmes. »
(Traduction libre)

De fait, comme il a déjà été dit, les MP, qui consistent en un système complexe dans lequel interagissent plusieurs éléments, doivent être bien gérés pour atteindre les résultats visés. Pour que ce système fonctionne bien, plusieurs facteurs sont à prendre en compte qui ont tous leur importance dans le fonctionnement du projet. Chaque phase du processus des MP doit être gérée en tenant compte de différents aspects. Concernant notre modèle, nous avons considéré trois principaux facteurs déterminants pour la PPMP. Par le biais de ces facteurs, nous pouvons probablement améliorer la PPMP et aussi contribuer à améliorer la

qualité des prestations routières au Cameroun (voir à **la figure 9** notre schéma d'explication, qui correspond également à notre modèle de recherche).

Figure 9 : Schéma d'explication de l'impact des facteurs déterminants de la PPMP sur la qualité des projets d'infrastructures routières



Légende :

- Variables indépendantes (VI)
- Variable dépendante (VD)
- Relation mesurée

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La validité de toute étude repose sur la méthodologie qui est suivie pour la conduire. En particulier, cette méthodologie concerne les démarches entreprises pour obtenir les principaux matériaux de l'étude, c'est-à-dire les données et les procédures relatives à leur traitement. Dans ce chapitre, nous allons examiner le paradigme de l'étude, le choix du type d'étude, le terrain de recherche, les instruments de mesure, la collecte des données et la méthode de traitement des données.

3.1 Paradigme de l'étude

La démarche globale de cette recherche repose sur une approche hypothético-déductive en utilisant spécifiquement un paradigme positiviste, qui croit en l'idée que la réalité serait donnée (hypothèse réaliste). Selon Gauthier (1993, p. 132), le chercheur « doit proposer une logique de démonstration des preuves qui permettra de voir si un dossier est favorable ou défavorable aux hypothèses construites ainsi que les significations que les gens attribuent à leurs expériences ». C'est pourquoi la perception des acteurs est sollicitée par des données fiables afin de faire une exploitation empirique de notre objectif principal de recherche. L'approche privilégiée étant perceptuelle (Zoutene, 2013, p. 42; voir Bandura, 2003), c'est celle qui servira dans la présente étude afin de recueillir la perception des acteurs concernés par le biais de notre question de recherche.

3.2 Choix du type de l'étude

La recherche, c'est chercher de nouveau, c'est prêter plus attention, c'est découvrir plus sur ce que nous connaissons déjà ou découvrons. La recherche est l'instrument le plus important pour parvenir à la connaissance évoluée, pour promouvoir le progrès et pour permettre à l'homme de rester lié plus efficacement à son environnement pour accomplir ses objectifs et résoudre des conflits. Ainsi, son but est souvent d'appréhender un problème ou quelque chose qui a besoin d'être décrit, expliqué ou amélioré, ou qui demande plus d'information pour prédire les événements et prendre les décisions requises.

Son objectif principal étant de voir comment améliorer la PPMP à travers ses déterminants afin d'assurer une meilleure qualité des projets routiers, cette recherche de type exploratoire extériorise un lien ou une relation qui existe entre les facteurs déterminants de la PPMP et la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun. L'approche retenue ici vise à établir quel déterminant crée un impact significatif et positif sur la qualité des projets routiers dans le but de proposer des axes possibles d'amélioration. Notre décision est motivée par le fait que nous sommes partie d'une hypothèse générale selon laquelle l'amélioration de la PPMP à travers ses déterminants contribuera à améliorer la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun, donc qu'il y a un lien qui se crée entre les deux variables (indépendantes et dépendante). Dans le but de mieux étayer notre recherche descriptive, il sera également question d'utiliser l'économétrie, une branche de la science économique consistant à vérifier des hypothèses à partir de données chiffrées tirées de la réalité.

3.3 Terrain de recherche et population ciblée

Notre champ d'investigation est le Cameroun, plus précisément Yaoundé, la capitale politique où se trouvent tous les différents départements ministériels concernés par l'enquête (voir à **l'annexe 3** la cartographie du Cameroun pour situer exactement le lieu de l'étude). Les quatre ministères qui se sont engagés à fournir des données pour les besoins de l'étude étaient le ministère des Travaux publics, le ministère des Marchés publics, le ministère de la Ville et du Développement durable et le ministère de la Planification et de l'Aménagement du territoire. Dans ces ministères évoluent les différents acteurs, qui sont dispersés dans les services centraux et les services déconcentrés de l'Administration publique.

La population, dans un sens général, consiste en un ensemble d'individus que le chercheur entend étudier (Amboise et Audet, 1996). Les acteurs ciblés par notre étude étaient un mélange d'hommes et de femmes appartenant à des niveaux hiérarchiques différents et occupant différents rôles et responsabilités dans la PPMP des projets d'infrastructures routières au sein des différents ministères identifiés ci-dessus. S'y sont ajoutés certains membres de l'ARMP ainsi que certains soumissionnaires qui ont été recommandés par le MINMAP. Les acteurs et les intervenants concernés par l'enquête sont les maîtres d'ouvrage (MO) ou les maîtres d'ouvrage délégués (MOD), les membres de la Commission de passation des marchés, les membres de la sous-commission d'analyse, les observateurs indépendants, les experts, les prestataires et autres.

3.4 Instrument de collecte des données

Grosso modo, les données de notre étude ont été recueillies auprès des acteurs à partir d'un questionnaire structuré construit sur la base de la revue des écrits. Le questionnaire consistait en des questions exclusivement fermées de type qualitatif (voir à l'**annexe 2** un exemplaire non rempli du questionnaire). Ce questionnaire était accompagné d'une lettre adressée aux répondants par le directeur de recherche (voir la lettre à l'**annexe 1**).

Le questionnaire a été divisé en cinq parties. La première partie contenait un panneau d'information sur les répondants avec sept questions fermées. Les deuxième, troisième et quatrième parties portaient sur des questions tirées des trois variables principales de l'étude, soit les facteurs déterminants : a) réglementaire, b) organisationnel, et c) socioculturel. Il était question ici d'obtenir la perception des répondants sur l'influence des déterminants identifiés sur la qualité des projets routiers réalisés. Nous avons ensuite voulu évaluer la perception de ces acteurs ou, d'un point de vue global, vérifier leur niveau de satisfaction sur la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun dans lesquels ils se sont impliqués. Les données ont été collectées à l'aide des cinq échelles de Likert. Les réponses étaient de 1 à 5 (où 1 = très élevé et 5 = très faible).

Dans la toute dernière partie du questionnaire, un axe d'amélioration et d'autres attentes relatives aux différentes variables étudiées ont été prévus. Le but était de mieux élaborer les recommandations et les suggestions de notre recherche qui doivent faire partie du dernier chapitre de ce rapport.

3.4.1 La technique d'échantillonnage

La technique d'échantillonnage spécifie la façon dont les éléments devant constituer l'échantillon sont tirés de la population de recherche. Il existe deux techniques (probabiliste et non probabiliste). Nous avons opté pour la technique non probabiliste; elle nous permettra d'effectuer un échantillonnage par la méthode des quotas.

Cette méthode consiste en la construction d'un modèle réduit représentatif des caractéristiques connues de la population étudiée. Il est question ensuite de trouver les individus qui correspondent aux quotas en suivant un effectif déterminé à l'avance. Le choix des unités statistiques à enquêter est laissé à la discrétion de l'enquêteur, qui aura comme seule contrainte de respecter la répartition, appelée quota fixé. La méthode des quotas est

fréquemment employée dans les enquêtes socio-économiques (études de marché, enquêtes d'opinion, etc.) et repose sur l'hypothèse qu'il y a corrélation entre les différents caractères d'une population. Si cette hypothèse est justifiée, un échantillon choisi de façon à présenter une distribution statistique de certains caractères sélectionnés à dessein, distribution identique à celle de la population dans laquelle il est prélevé, aura de grandes chances de s'approcher de la population en ce qui concerne la distribution des autres caractères.

Les caractères retenus pour assurer la conformité de l'échantillon avec l'ensemble de la population sont appelés variables de contrôle. Pour être retenu comme variable de contrôle, un caractère statistique doit remplir les conditions suivantes :

- a) être en corrélation étroite avec les variables étudiées;
- b) avoir une distribution statistique connue pour l'ensemble de la population;
- c) se prêter à l'observation sur le terrain par les enquêteurs sans risque d'être exhaustif.

Nous avons résumé dans **le tableau 4** ci-dessous les quotas que nous avons fixés. En observant ce tableau, nous remarquons que les personnes incluses dans notre population enquêtée qui ont répondu au questionnaire sont au nombre de 156. Nous allons analyser plus en détail ces 156 personnes dans la partie portant sur l'analyse des statistiques descriptives.

Tableau 4 : Répartition des quotas fixés

Acteurs dans la procédure de passation des marchés publics	Effectifs
Maître d'ouvrage (MO) ou maître d'ouvrage délégué (MOD)	19
Observateur indépendant (OI)	8
Membre de la Commission de passation des marchés (CPM)	36
Prestataires	4
Sous-commission d'analyse	39
Autres	50
Total	156

Source : Dépouillement des questionnaires.

3.5 La collecte des données proprement dite

Il s'agit ici de passer en revue le déroulement des activités faites sur le terrain afin d'être en mesure de recueillir des données auprès des acteurs concernés. La nature des

données utilisées dans le cadre de notre étude était essentiellement qualitative en raison de l'impossibilité de quantifier la majeure partie des déterminants.

La collecte a été divisée en trois phases principales: la phase initiale d'élaboration des questionnaires (la mise en forme des questionnaires et les prétests), la distribution des questionnaires et la collecte des données proprement dite, ainsi que la relance de l'enquête après un taux de réponse jugé très faible.

3.5.1 Phase initiale d'élaboration des questionnaires

Cette première phase s'est étalée de décembre 2013 à mars 2014. L'objectif était de concevoir le questionnaire, sur la base du cadre conceptuel. Une première ébauche du questionnaire a été élaborée, puis soumise au directeur de recherche. Il a noté ses observations et apporté des modifications à cette ébauche, qui a été révisée par la suite. Le directeur a encore apporté des modifications sur le fond et sur la forme une deuxième fois et enfin une troisième. Ces modifications, surtout la troisième, ont permis de bonifier le questionnaire qui a été approuvé par le directeur de recherche.

Le questionnaire une fois approuvé, cinq maîtres d'ouvrage (MO) ou maîtres d'ouvrage délégués (MOD), cinq membres de la Commission de passation des marchés, cinq observateurs indépendants, cinq membres de la sous-commission d'analyse et trois soumissionnaires ont été identifiés, avec la collaboration d'un représentant du ministère des MP. Ces personnes, des acteurs de la PPMP des projets d'infrastructures routières, constituent l'échantillon pour le prétest, et les questionnaires leur ont été soumis à la fin du mois de mars 2014 pour examen. Durant deux semaines, quelques observations mineures ont été recueillies et le directeur de recherche à approuver ces observations, avant que ne commence l'impression finale des questionnaires proprement dits.

3.5.2 Diffusion des questionnaires et collecte des données

La deuxième phase porte sur la diffusion des questionnaires et la collecte proprement dite. Les informations recueillies lors du prétest ont permis d'évaluer à environ trente cinq minutes le temps de réponse pour un acteur. Considérant cela, la fin du mois de mai 2014 a été fixée comme date butoir de la collecte. Nous avons également retenu le 27 juin 2014 comme date limite de réception des réponses afin de tenir compte des empêchements que

pourraient avoir certains répondants. L'enquête proprement dite sur le terrain a débuté le 30 Mai 2014 par l'administration des questionnaires aux acteurs et aux intervenants concernés.

3.5.3 Relance de la collecte des données

À la fin du mois de juin 2014, nous n'avions pas encore atteint les quotas que nous avons fixés. C'est pourquoi nous avons recommencé la collecte des données du 1^{er} juillet 2014 au 17 juillet 2014, pour une durée de deux semaines. L'objectif était d'augmenter le nombre de questionnaires remplis. L'approche qui a été utilisée pour que les répondants nous fassent parvenir les questionnaires remplis, était la suivante: nous avons mis à la disposition de chaque ministère concerné par l'enquête une personne-ressource qui avait pour tâche de surveiller les questionnaires distribués aux acteurs. La plupart des répondants ont remis les questionnaires à ces personnes-ressources dans une enveloppe bien scellée pour assurer la confidentialité de chacun. D'autres n'avaient toujours pas répondu. Les personnes à qui nous avons confié les questionnaires se sont mobilisées, une parmi elles nous a envoyé tous les questionnaires disponibles par le biais de la compagnie multinationale d'expédition de courrier Dalsey, Hillblom and Lynn (DHL).

Cette approche s'est avéré un succès; elle a permis à la chercheuse de récupérer 55 questionnaires, qui sont venus s'ajouter aux 101 déjà transmis par les répondants. Au départ, 150 questionnaires ont été distribués, pour un taux de récupération de 67,3 %. Par la suite, 70 questionnaires ont été distribués, sur lesquels 55 ont été remplis, pour un taux de récupération de 78,6 % et un nombre total de questionnaires remplis de 156. Un taux de récupération de 100 % se définit par le rapport entre le nombre de questionnaires récupérés et le nombre de questionnaires distribués. Le calcul selon cette formule (voir le schéma ci-dessous) nous donne un taux de récupération qui s'élève à 70,9 %. Il s'agit d'un taux acceptable étant donné qu'il dépasse les 65 %.

$$Tr = \frac{\text{nombre récupéré}}{\text{nombre distribué}} \times 100$$

$$Tr = \frac{156}{220} \times 100 = 70,9 \% \Rightarrow Tr = 70,9 \%$$

3.6 Difficultés éprouvées pendant la collecte des données

Malgré le bon déroulement de notre collecte de données, des difficultés sont survenues auxquelles nous avons été confrontée.

- La collecte des données sur le terrain s'est déroulée durant une période de pleine activité pour nos différents acteurs, ce qui s'est traduit par de nombreux défauts de se présenter à nos rendez-vous et qui n'a pas été sans nuire à notre enquête;
- Les conditions climatiques étaient instables (alternance successive de fortes pluies et de soleil ardent);
- La localisation des divers acteurs. Ils se trouvaient dans des lieux différents et parfois inconnus de nous, ce qui a demandé des recherches intensives non sans confusion du lieu et nous a obligée parfois à voyager hors de la capitale pour rencontrer certains responsables.

3.7 Stratégie d'analyse des données

L'analyse des données s'est faite en deux parties à l'aide du progiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) sur Windows. Tout d'abord, une analyse descriptive a servi à décrire la population échantillonnée. Ensuite, une analyse relationnelle a fait ressortir les liens entre les différentes variables. Ces deux analyses feront l'objet du chapitre IV ci-dessous lors de la présentation et de l'analyse des résultats.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats. Il est subdivisé en deux grandes sections : la première section définit les variables principales et leurs indicateurs de mesure, et présente l'analyse descriptive des données. La seconde section traite de l'analyse relationnelle des variables identifiées.

4.1 Définition des variables de l'étude et de leurs mesures

Les variables indépendantes ou explicatives portent sur les trois facteurs déterminants suivants : a) facteur déterminant réglementaire, b) facteur déterminant organisationnel, et c) facteur déterminant socioculturel. La variable dépendante porte sur la qualité des projets routiers et se divise en trois paramètres de mesure : le respect des délais prévus pour réaliser le projet, le respect du budget et la conformité technique du contenu du projet, qui a pour but de satisfaire l'utilisateur final.

4.1.1 Le facteur déterminant réglementaire et les paramètres de mesure

Il consiste en un ensemble d'éléments licites ou légaux autorisés par la loi et susceptibles d'avoir un impact sur la qualité des projets. Il a comme composante ou paramètres de mesure les aspects suivants : études préalables, programmation du marché, contenu du DAO, libre concurrence entre soumissionnaires, disponibilité du financement, transparence, choix du prestataire, principe du moins-disant dans l'évaluation des offres et méthode/mode de passation des marchés.

4.1.1.1 Études préalables

Selon l'article 6, alinéa 1, du CMP camerounais, l'étude préalable est une avant-analyse du projet qui en fait ressortir toutes les caractéristiques, sur la base des études effectuées. Ces études doivent déboucher soit sur un avant-projet, soit sur les termes de référence des services concernés, termes qui définissent toutes les caractéristiques nécessaires pour réaliser l'ouvrage en détail. Ce même article stipule « qu'avant tout appel à la concurrence, les spécifications et la consistance des prestations doivent faire l'objet d'une

étude préalable ». Cela doit être assorti d'une estimation des coûts, qui concerne particulièrement le marché des travaux comme les projets d'infrastructures routières (article 6, alinéa 2). Pour cette raison, les études préalables, surtout pour les projets de type construction routière, sont presque inévitables parce qu'elles déterminent les détails du projet à réaliser sur le plan financier et autres. À partir de ces analyses et de ces informations, on peut procéder à la recherche d'une entreprise pour entreprendre les travaux.

4.1.1.2 Programmation du marché

Le CMP, dans son article 6, alinéa 3, s'attarde sur la programmation des MP au Cameroun. Cette programmation a pour but de maîtriser les délais, de promouvoir la transparence du système et d'accélérer la consommation des crédits prévus au budget afin d'améliorer l'efficacité des dépenses publiques. Si cette procédure n'est pas respectée, il y aura non-passation des marchés prévus, ou la passation des marchés s'effectuera avec plusieurs dysfonctionnements. La programmation des MP est considérée comme étant faite lorsque les dates pour la passation et l'exécution du projet sont fixées pour ces marchés. Le MO ou le MOD s'occupe de la programmation du marché, accompagné des ministères suivants : le MINMAP, le MINEPAT et l'ARMP.

4.1.1.3 Contenu du dossier d'appel d'offres (DAO)

Le DAO est un document rédigé par le MO ou le MOD en vue de solliciter l'expertise des entrepreneurs pour réaliser un projet. Selon l'article 6, alinéa 3, « tout appel à la concurrence ne peut intervenir que sur la base d'un DAO ». Ce document décrit de manière détaillée les informations pertinentes et nécessaires qui permettront aux entreprises soumissionnaires de préparer leurs offres pour le projet envisagé.

4.1.1.4 Libre concurrence entre soumissionnaires

La libre concurrence se définit comme une sorte de compétition ou rivalité entre les entreprises soumissionnaires des MP, qui ont pour but d'atteindre un même objectif spécifique. Selon l'article 7, alinéa 1, du CMP, « les MP passent après la mise en concurrence des contractants potentiels de l'administration sur appel d'offres ». La compétition entre les soumissionnaires se traduit par des offres plus fiables, puisque chaque soumissionnaire monte son projet de marché de façon à être choisi.

4.1.1.5 Disponibilité du financement

Il s'agit de rendre disponibles les moyens ou le financement nécessaires à la réalisation du projet envisagé. D'après l'article 7, alinéa 4, du CMP, le MO et le MOD doivent posséder ces moyens ou financements avant le lancement de la consultation. Dans l'éventualité d'une dérogation, la signature de l'ordre de service de démarrage des prestations sera conditionnée par l'existence du financement. En l'absence de financement, s'il est prévu que le projet commence en une période donnée, il y aura du retard, avec les problèmes que cela comporte. La loi, dans l'article 106d, sanctionne la passation des marchés qui n'a pas de crédits disponibles à sa disposition.

4.1.1.6 Transparence dans la PPMP

La transparence dans la procédure de passation des marchés est une règle qui exige des procédures et des pratiques des marchés publics qui sont claires et ouvertes afin que chaque personne concernée ou impliquée dans la PPMP soit au courant de tout ce qui se passe autour d'elle. Cet élément est aussi prévu par le CMP dans son article 1.

4.1.1.7 Choix du prestataire

Il consiste à sélectionner, puis à confier le MP ou le projet en question à un prestataire compétent parmi les nombreux autres soumissionnaires, pour la réalisation du marché d'infrastructure routière. Ce prestataire, avant d'être sélectionné ou choisi, doit respecter certains critères d'évaluation tels que les normes les définissent. Le choix de l'entreprise soumissionnaire sera motivé par les éléments suivants : a) le prix qu'il propose, b) les délais d'exécution et de livraison, c) la valeur technique et fonctionnelle, et d) la qualité et la capacité professionnelle des candidats (article 8 du CMP).

4.1.1.8 Évaluation des offres à travers le principe du moins-disant

Cette procédure d'analyse des offres est prise en charge par les commissions et personnes responsables de l'évaluation des offres. Il s'agit ici de rassembler différentes informations sur les soumissionnaires à partir des critères de base qui ont été fixés dans le cahier des charges. Malgré les critères de base exigés par le CMP aux entreprises soumissionnaires, l'offre la plus économique ou celle proposant le plus bas prix a toujours la priorité. Ce principe, selon les acteurs ainsi que la littérature existante, provoque la plupart du

temps un effet sur les projets. En effet, cela affecte la plupart du temps la manière dont les entreprises soumissionnaires présentent leurs offres, qui sont souvent irréalistes pour la simple raison que ces entreprises veulent être sélectionnées pour réaliser le marché en vue.

4.1.1.9 Modes ou méthodes de passation des MP

Ce point réfère aux différents modes ou méthodes utilisées dans la PPMP pour octroyer un marché aux entrepreneurs. On peut procéder par appel d'offres ou par gré à gré. L'AO est plus répandu dans les projets routiers; cependant, l'un n'exclut pas l'autre. Le choix de la méthode dépendra de certaines circonstances et de l'urgence du projet. Ce sujet a fait l'objet de discussions parmi les différents auteurs, qui croient qu'utiliser une mauvaise ou une bonne méthode de passation peut entraîner des conséquences énormes sur le projet en matière de qualité. Faire le bon choix amènera des conséquences heureuses sur la finalité du projet et vice versa.

4.1.2 Le facteur déterminant organisationnel et les paramètres de mesure

4.1.2.1 Planification de la PPMP

Cette étape consiste à planifier le déroulement de la PPMP. Selon le PMBOK, l'approvisionnement est un processus qui doit être bien préparé afin d'assurer son déroulement de manière efficace. En gestion de projet, la planification est une phase essentielle dans le cycle de vie d'un projet, quel que soit le projet. Cela s'applique également à la passation des marchés, qui est une phase du cycle de vie du projet de marché.

4.1.2.2 Stratégie sur la passation des marchés

Cela signifie de fixer ou d'élaborer des objectifs de performance, puis de bâtir un plan d'action dans le but d'atteindre ces objectifs. Cette stratégie concerne uniquement la procédure de passation des MP.

4.1.2.3 Compétence des acteurs de la PPMP

Il est question de l'expertise que possèdent les acteurs administratifs concernés par la PPMP. Tous ces acteurs doivent avoir les compétences nécessaires pour pouvoir prendre en charge la PPMP avec efficacité et fiabilité, afin que les résultats du projet soient fiables aussi.

La compétence des acteurs justifie très souvent le choix des prestataires retenus ainsi que la mise en œuvre des activités, et peut garantir un meilleur déroulement des activités de la passation des marchés.

4.1.2.4 Le plan d'assurance qualité du projet

C'est un plan qui dicte les exigences sur la qualité du produit ou du service à fournir et qui veille sur le maintien de cette qualité tout au long des travaux. Ce plan est produit par l'entreprise choisie pour réaliser le MP.

4.1.2.5 Les contrôles dans la procédure de passation des marchés

Il s'agit des inspections ou des supervisions qui sont effectuées régulièrement pendant la PPMP par les agents de contrôle, dont le rôle est de s'assurer que les choses se passent comme prévu par la loi. Selon le CMP, un agent de contrôle qui oublie ou néglige de faire ces contrôles et ne signale pas les irrégularités qu'il remarque dans la PPMP est passible de sanction.

4.1.3 Le facteur déterminant socioculturel et les paramètres de mesure

4.1.3.1 Le non-respect des règles/normes d'éthique personnelle par les acteurs

Cela consiste à aller contre les règles de déontologie personnelle qui doivent gouverner spécifiquement les acteurs impliqués dans la PPMP. L'éthique, outre l'existence des normes et des règlements, reflète les valeurs que possèdent ces acteurs. Ces valeurs et ces pratiques sont le gage de la bonne morale des acteurs dans l'exécution de leurs tâches. Chaque acteur doit être discipliné, ce qui n'est pas toujours le cas, ce qui les conduit à l'erreur et à de mauvaises pratiques.

4.1.3.2 La corruption dans la procédure de passation

La corruption se caractérise par les actes malhonnêtes et frauduleux des acteurs de la PPMP commis pour leurs propres intérêts. Elle peut aussi être définie comme étant l'abus ou la tendance à remplacer l'intérêt général, qui est une préoccupation fondamentale pour le public, par l'intérêt personnel. Dans la PPMP, elle apparaît par l'octroi du marché à un soumissionnaire au détriment de l'intérêt public, par exemple la violation de la concurrence

entre soumissionnaires par les autorités en charge pour l'intérêt et le bénéfice personnel de ces dernières.

4.1.3.3 Le favoritisme dans la procédure de passation des marchés

C'est la pratique qui consiste à traiter les gens de manière différente, c'est-à-dire à donner priorité à certaines personnes et non à d'autres. La loi exige l'égalité et la libre concurrence entre soumissionnaires afin d'éviter ce phénomène malheureusement toujours existant de nos jours.

4.1.3.4 La fraude dans la procédure de passation des marchés

La fraude prend la forme d'un geste posé en toute malhonnêteté par les acteurs de la PPMP pour obtenir des avantages, que ce soit sur le plan documentaire, financier ou autres. On parle par exemple d'entreprises fictives qui veulent gagner les marchés à tout prix même si elles sont incompetentes, d'où leur recours à des actes frauduleux.

4.1.3.5 Le tribalisme dans la procédure de passation des marchés

Le tribalisme est l'octroi de MP à ceux qui sont de la même tribu que la personne qui octroie ou évalue le marché même si ces derniers ne sont pas compétents. Cette pratique freine le développement socio-économique des pays étant donné que les entreprises compétentes et efficaces ne sont pas engagées, alors que la compétence porte sur l'efficacité.

4.2 Analyse statistique descriptive

L'analyse statistique descriptive sert à présenter les données recueillies pendant l'enquête. Ces données permettent de se faire une idée précise et claire des caractéristiques qui sont étudiées dans un échantillon et facilitent la compréhension du lecteur. Notre analyse descriptive, qui s'effectue sur la base des questionnaires, s'articule autour de 156 acteurs et intervenants principaux de la PPMP des projets d'infrastructures routières au Cameroun. Ces analyses seront présentées simplement et de manière explicite sous forme d'histogramme ou de tableaux. Les résultats seront donc interprétés par le biais du logiciel SPSS.

Notre étude a comme finalité de voir comment on peut améliorer la PPMP à travers ses déterminants afin d'assurer une meilleure qualité des projets routiers. Après avoir

découvert les déterminants de la PPMP qui ont un impact significatif sur la qualité des projets, nous pourrions donner différentes pistes d'amélioration. Nous avons d'abord identifié certaines variables grâce à la recension des écrits, puis nous les avons utilisées pour bâtir notre questionnaire. Dans cette partie, nous allons analyser les informations générales que nous avons recueillies sur les répondants avant d'analyser les variables liées à l'étude proprement dite.

4.2.1 Analyse descriptive des informations et opinions générales des répondants

4.2.1.1 Analyse descriptive des données fournies selon le genre

Parmi les 156 individus de notre échantillon, nous remarquons un total de 37 femmes et de 119 hommes, pour un pourcentage de 23,7 % et de 76,3 % respectivement (voir le **tableau 5**). La présence de la population féminine dans la PPMP des projets routiers est très faible par rapport à celle des hommes, qui sont très bien représentés. Nous retenons qu'un très grand écart existe entre ces deux catégories de personnes impliquées dans la PPMP des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

Tableau 5 : Statistique descriptive de l'échantillon selon le genre

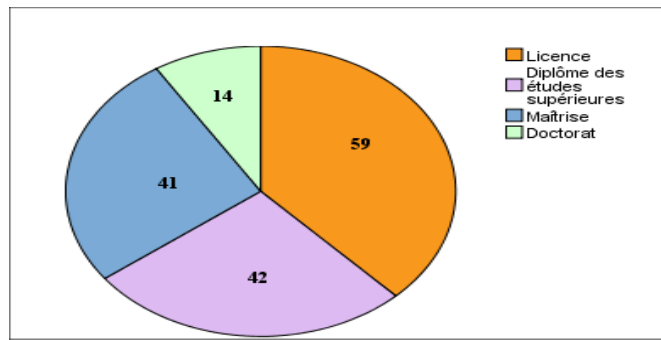
Rubriques	Effectifs	Pourcentage
Masculin	119	76,3 %
Féminin	37	23,7 %
Total	156	100,0 %

Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.1.2 Analyse descriptive du niveau d'études des répondants

Nous relevons que les répondants impliqués dans la PPMP des projets routiers ont des niveaux d'études différents (voir la **figure 10** ci-dessous). Les détenteurs de licences interrogés sont les plus nombreux (59 pour 37,8 %), suivis par ceux qui détiennent un diplôme d'études supérieures (42 pour 26,9 %). Les titulaires de maîtrise sont au nombre de 41 (26,3 %) et les titulaires de doctorat, de 14 (9 %). Ce qui attire notre attention est le fait que les répondants ont un niveau d'éducation assez élevé, ce qui le rend à même de comprendre en quoi exactement cette étude comporte.

Figure 10 : Statistique descriptive du niveau d'études des répondants

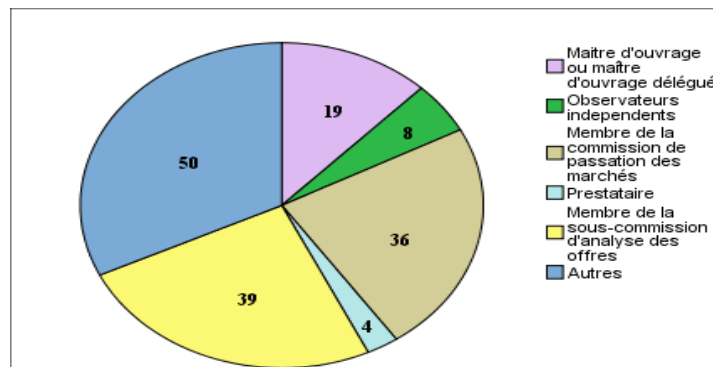


Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.1.3 Analyse descriptive du rôle des acteurs impliqués dans la PPMP

Si on regarde **la figure 11**, nous notons que notre échantillon est constitué de 19 MO ou MOD (12,2 %), de huit observateurs indépendants (5,1 %), de 36 membres de la Commission de passation des marchés (23,1 %), de quatre prestataires (2,6 %), de 39 membres de la sous-commission d'analyse (25 %) et de 50 personnes (32,1 %) classées dans la catégorie Autres (experts [ingénieurs], contrôleurs, autorités contractantes du MINMAP, et d'autres titres et indications que nous avons omis parce qu'embryonnaires dans le domaine des MP).

Figure 11 : Statistique descriptive du rôle des acteurs dans la PPMP



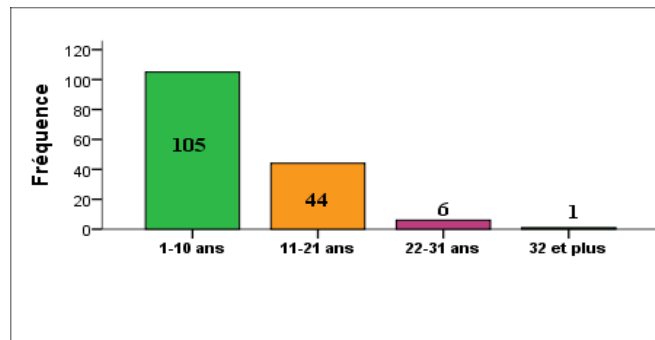
Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.1.4 Analyse descriptive du nombre d'années d'expérience des acteurs

Au sujet de l'expérience des acteurs dans la PPMP des projets routiers (voir **la figure 12** ci-dessous), on constate que sur les 156 personnes de notre échantillon, 105 possèdent entre un et dix ans d'expérience (67,3 %), 44 entre 11 et 21 ans d'expérience (28,2 %), six entre 22 et 31 ans d'expérience (3,8 %) et une a plus de 32 ans

d'expérience (0,6 %). Cela montre qu'en majeure partie, les acteurs de la PPMP au Cameroun ont un niveau d'expérience assez remarqué dans la PPMP des infrastructures routières.

Figure 12 : Statistique descriptive du nombre d'années d'expérience des acteurs

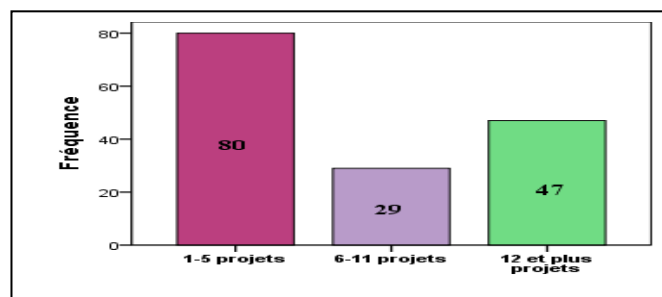


Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.1.5 Analyse descriptive de l'implication des répondants dans la PPMP des projets routiers

D'après la **figure 12**, sur les 156 personnes de notre échantillon, 80 ont déjà été impliquées dans la PPMP de 1 à 5 projets (51,3 %), 29 dans 6 à 11 projets (18,6 %) et 47 dans plus de 12 projets (30,1 %). Nous constatons que la majorité des personnes interrogées ont été très peu présentes dans la PPMP des projets routiers, par rapport aux 47 répondants qui ont été impliqués dans la PPMP de plusieurs projets d'infrastructures routières. Cela montre une aptitude à mieux évaluer la situation en cause et à comprendre le sujet de la présente recherche.

Figure 13 : Statistique descriptive de l'implication des répondants dans la PPMP des projets routiers



Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.2 Analyse descriptive du facteur déterminant réglementaire de la PPMP

4.2.2.1 Analyse descriptive sur les lois et règlements gouvernant les MP

Concernant l'opinion des acteurs sur la fiabilité des lois et des règlements qui gouvernent les MP des projets d'infrastructures routières au Cameroun, sur les 156 répondants, 58 (37,2 %) pensent qu'ils sont très bons, 56 (35,9 %) sont d'avis qu'ils sont bons, 18 (11,5 %) les trouvent passables, 16 (10,3 %) estiment qu'ils ne sont pas bons et 8 répondants (5,1 %) n'en ont aucune idée. Nous constatons que l'idée qui circule est que les MP sont gouvernés par des lois et des règlements qui sont corrects, mais certains pensent que ces lois et règlements ne sont pas appropriés. Ceci démontre un mécontentement des acteurs vis-à-vis de l'application de certaines lois et règlements qui régissent. Nous notons des textes qui datent et qui auraient besoin de révision, et plusieurs autres écueils qui doivent être prises en compte par le gouvernement.

Tableau 6 : Statistique descriptive sur la fiabilité des lois et règlements gouvernant les MP

	Fréquence	%
Très bonne	58	37,2
Bonne	56	35,9
Passable	18	11,5
Pas bonne	16	10,3
Aucune idée	8	5,1
Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.2.2 Analyse descriptive sur le respect des lois et règlements par les acteurs de la PPMP

Au sujet du respect des lois et des règlements qui gouvernent les MP, 3 répondants (1,9 %) sont d'avis qu'ils sont très bien respectés, 13 (8,3 %) qu'ils sont bien respectés, 56 (35,9 %) qu'ils sont passablement respectés, 80 (51,3 %) qu'ils ne sont pas bien respectés et 4 (2,6 %) n'en ont aucune idée. Cette analyse démontre qu'il y a un problème quant au respect des lois et des règlements par les acteurs impliqués dans la PPMP des projets routiers, puisque la moitié de l'échantillon pense que les acteurs font fi de ces lois et règlements. Un pays peut posséder de bonnes lois et de bons règlements en matière de MP, mais tant qu'ils ne sont pas respectés, le système ne pourra jamais fonctionner efficacement.

Tableau 7 : Statistique descriptive sur le respect des lois et règlements gouvernant le processus des MP au Cameroun

		Fréquence	%
Valide	Très bien	3	1,9
	Bien	13	8,3
	Passable	56	35,9
	Pas bien	80	51,3
	Aucune idée	4	2,6
	Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.2.3 Analyse descriptive de l'influence ou de l'impact des études préalables sur la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun

Pour ce qui est du degré d'influence des études préalables sur la qualité des projets routiers, 60 répondants (38,5 %) pensent qu'elles ont une influence très élevée, 66 (42,3 %) estiment l'influence élevée, 15 (9,6 %) qu'elle est passable, 9 (5,8 %) la trouvent faible et 6 (3,8 %) l'estiment très faible dans la réalisation de projets routiers de qualité. Nous constatons que les points de vue sont variés. Toutefois, la plupart des répondants croient que les études préalables ont un impact considérable et qu'elles ont donc une grande importance pour entreprendre des projets routiers qui respectent les normes de qualité requises.

4.2.2.4 Analyse descriptive de l'effet du « contenu du dossier d'appel d'offres (DAO) » sur la qualité des projets routiers réalisés

Quant à l'influence ou à l'effet du contenu du DAO sur la qualité des projets d'infrastructures routières, 72 individus (46,2 %) pensent que le contenu du DAO a un effet très élevé, 63 (40,4 %) qu'il est élevé, 12 (7,7 %) qu'il est passable, 3 (1,9 %) le trouvent faible et 2 (3,8 %) très faible. Ces réponses révèlent non seulement que le DAO est un document ou un outil indispensable dans la PPMP, mais que son contenu a une valeur ou une importance plus grande, du fait que ce document contient plusieurs aspects importants qui déterminent, premièrement, la base sur laquelle les entreprises soumissionnaires vont présenter leurs offres et, deuxièmement, l'entreprise soumissionnaire qui sera retenue. La précision et la clarté de ce document sont très importantes pour connaître la raison d'être du marché. Dans le cas contraire, le projet pourrait engendrer de mauvais résultats.

4.2.2.5 Analyse descriptive de l'influence ou de l'impact de la programmation des MP sur la réalisation de projets routiers de qualité

Concernant l'influence ou l'impact de la programmation des marchés sur la réalisation de projets routiers de qualité, 36 répondants (23,1 %) sont d'avis qu'un marché bien programmé, dans les temps par exemple, a une influence très élevée sur la qualité des projets, 68 (43,6 %) jugent que cette influence est élevée, 30 (19,2 %) qu'elle est passable, 12 (7,7 %) qu'elle est faible et 10 (6,4 %) qu'elle est très faible. Par ces réponses, nous observons que la programmation des marchés semble importante pour réaliser des projets de qualité. Pour cette raison, les responsables chargés de son application doivent la prendre au sérieux.

4.2.2.6 Analyse descriptive de l'influence de la disponibilité des moyens sur la qualité des projets routiers

On observe, dans **le tableau 8** ci-dessous, que 52 répondants (33,3 %) trouvent très élevée l'influence de la mobilisation ou de la disponibilité des moyens pour entreprendre des projets routiers de qualité au Cameroun, 55 (35,3 %) estiment que son influence est élevée, 25 (16 %) qu'elle est passable, 14 (9 %) qu'elle est faible et 10 (6,4 %) qu'elle est très faible. Nous pouvons déduire de ces statistiques que la majorité des répondants considèrent comme importante la disponibilité des moyens pour réaliser des projets routiers de qualité au Cameroun. Il s'agit donc d'un aspect important que les autorités chargées des MP doivent prendre en compte. Si les moyens ne sont pas disponibles dans les temps, des perturbations pourraient nuire au projet relativement aux délais et occasionner d'autres contraintes.

4.2.2.7 Analyse descriptive de l'influence de la libre concurrence dans la réalisation des projets routiers de qualité

Au sujet de l'influence de la libre concurrence sur la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun, 39 répondants (25 %) disent qu'elle est très élevée, 59 (37,8 %) qu'elle est élevée, 39 (25 %) qu'elle est passable, 13 (8,3 %) qu'elle est faible et 6 (3,8 %) qu'elle est très faible. D'après les résultats de notre analyse, nous constatons que la libre concurrence entre soumissionnaires a une influence dans la réalisation de projets routiers de qualité. Cet élément doit être respecté, puisque nos résultats démontrent que la plupart des répondants approuvent le fait qu'elle impacte sur la qualité des projets routiers réalisés.

4.2.2.8 Analyse descriptive de l'influence de la transparence dans la réalisation de projets d'infrastructures routières de qualité

Quant à l'influence de la transparence dans la PPMP et la réalisation de projets routiers de qualité, 65 répondants (41,7 %) pensent qu'elle est très élevée, 52 (33,3 %) qu'elle est élevée, 23 (14,7 %) qu'elle est passable, 12 (8 %) qu'elle est faible et 4 (2,6 %) qu'elle est très faible. La majorité des répondants sont d'avis que la transparence dans la PPMP est nécessaire et qu'elle peut avoir une influence dans la réalisation de projets routiers de qualité.

4.2.2.9 Analyse descriptive de la pertinence du choix du prestataire pour réaliser des projets routiers de qualité

À propos de la pertinence du choix du prestataire dans la PPMP pour réaliser des projets routiers de qualité, 69 répondants (44,2 %) sont d'avis qu'elle est très élevée, 62 (39,7 %) qu'elle est élevée, 14 (9 %) qu'elle est passable, 7 (4,5 %) qu'elle est faible et 4 (2,6 %) qu'elle est très faible. Nous observons qu'un grand nombre de répondants pensent que l'entreprise censée faire la prestation joue un rôle d'importance dans la réalisation de projets routiers de qualité.

4.2.3.0 Analyse descriptive de l'effet du principe du moins-disant dans l'évaluation des offres sur la qualité des projets routiers réalisés

Sur l'effet ou l'influence du principe du moins-disant, 45 répondants (28,8 %) considèrent que son influence sur la qualité des projets est très élevée, 58 (37,2 %) qu'elle est élevée, 43 (27,6 %) qu'elle est passable, 10 (6,4 %) qu'elle est faible. Personne n'estime son influence très faible. Vu l'influence de ce principe, une réflexion profonde doit s'amorcer, surtout chez les acteurs qui évaluent les offres des soumissionnaires, à cause des conséquences que ce principe pourrait entraîner sur la qualité des projets routiers.

4.2.3.1 Analyse descriptive de l'effet de la méthode/mode de passation des marchés sur la qualité des projets routiers réalisés

Pour ce qui est de l'effet ou de l'influence du mode de passation des marchés dans la réalisation des projets routiers, on note que 42 personnes (26,9 %) estiment qu'elle est très élevée, 47 (30,1 %) qu'elle est élevée, 43 (27,6 %) qu'elle est passable, 13 (8,3 %) qu'elle est faible et 11 (7,1 %) qu'elle est très faible. Cela montre que le mode de passation des MP au Cameroun doit faire l'objet d'une réflexion profonde par les acteurs impliqués dans la PPMP.

Tableau 8 : Récapitulatif des statistiques descriptives de l'influence des indicateurs de mesure du facteur déterminant réglementaire sur la qualité des projets routiers

VARIABLES	CATÉGORIES	FRÉQUENCES	POURCENTAGE %
Études préalables	Très élevé	60	38,5
	Élevé	66	42,3
	Moyen	15	9,6
	Faible	9	5,8
	Très faible	6	3,8
Dossier d'appel d'offres	Très élevé	72	46,2
	Élevé	63	40,4
	Moyen	12	7,7
	Faible	3	1,9
	Très faible	6	3,8
Programmation des marchés	Très élevé	36	23,1
	Élevé	68	43,6
	Moyen	30	19,2
	Faible	12	7,7
	Très faible	10	6,4
Disponibilité des moyens	Très élevé	52	33,3
	Élevé	55	35,3
	Moyen	25	16,0
	Faible	14	9,0
	Très faible	10	6,4
Libre concurrence	Très élevé	39	25,0
	Élevé	59	37,8
	Moyen	39	25,0
	Faible	13	8,3
	Très faible	6	3,8
Transparence	Très élevé	65	41,7
	Élevé	52	33,3
	Moyen	23	14,7
	Faible	12	7,7
	Très faible	4	2,6
Choix du prestataire	Très élevé	69	44,2
	Élevé	62	39,7
	Moyen	14	9,0
	Faible	7	4,5
	Très faible	4	2,6
Principe du moins-disant	Très élevé	46	29,5
	Élevé	45	28,8
	Moyen	25	16,0
	Faible	25	16,0
	Très faible	15	9,6
Mode de passation	Très élevé	42	26,9
	Élevé	47	30,1
	Moyen	43	27,6
	Faible	13	8,3
	Très faible	11	7,1

Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.3 Analyse descriptive du facteur déterminant organisationnel de la PPMP

4.2.3.1 Analyse descriptive de l'organisation de la PPMP

Par rapport à l'organisation de la PPMP, aucun répondant ne pense pas que la PPMP est très bien organisée. Plutôt, 21 personnes (13,5 %) considèrent qu'elle est bien organisée, 74 (47,7 %) que l'organisation est passable, 58 (37,8 %) qu'elle est mal organisée et 2 (1,3 %) n'en ont aucune idée. Globalement, les résultats démontrent qu'un problème se pose dans l'organisation de la PPMP. La presque totalité des gens de notre échantillon croient que l'organisation de la PPMP est passable ou mal faite. Il s'agit donc également d'un aspect très important que les personnes responsables de la procédure doivent prendre en compte.

Tableau 9 : Statistique descriptive sur l'organisation de la PPMP

	Fréquence	%
Très bien organisé	0	0,0
Bien organisé	21	13,5
Passable	74	47,4
Pas bien organisé	59	37,8
Aucune idée	2	1,3
Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.3.2 Analyse descriptive de l'influence de la planification de la PPMP dans la réalisation de projets routiers de qualité

Au sujet de l'influence de la planification de la PPMP dans la réalisation de projets routiers de qualité, 40 répondants (25,6 %) jugent qu'elle est très élevée, 65 (41,7 %) qu'elle est élevée, 32 (20,5 %) qu'elle est passable, 12 (7,7 %) qu'elle est faible et 7 (4,5 %) qu'elle est très faible. La plupart des acteurs sont d'avis que la planification de la PPMP a une influence élevée dans la réalisation de projets routiers de qualité. Un pourcentage minime de répondants trouve son influence faible, mais la planification reste tout de même un aspect d'importance que les acteurs de la PPMP doivent considérer.

4.2.3.3 Analyse descriptive de l'influence de la stratégie de passation dans la réalisation de projets routiers de qualité

En ce qui a trait à l'influence de la stratégie de passation dans la réalisation de projets routiers de qualité, 57 personnes (36,5 %) sont d'avis qu'elle est très élevée, 58 (37,2 %)

qu'elle est élevée, 26 (16,7 %) qu'elle est passable, 9 (5,8 %) qu'elle est faible et 6 (3,8 %) qu'elle est très faible. Cet aspect doit être revu par les acteurs chargés des MP. En effet, la plupart des répondants lui trouvent une grande influence.

4.2.3.4 Analyse descriptive de l'impact de la compétence des acteurs dans la réalisation des projets routiers de qualité

En observant l'influence ou l'impact de la compétence des acteurs impliqués dans la PPMP sur la qualité des projets routiers réalisés, 64 (41 %) estiment que son influence est très élevée, 51 (14,7 %) qu'elle est élevée, 23 (8,3 %) qu'elle est passable, 13 (8,3 %) qu'elle est faible et 5 (4,5 %) qu'elle est très faible. L'opinion de la plupart des répondants étant que la compétence des acteurs a un effet sur la qualité des projets, ce facteur nécessite plus d'attention, car le déroulement des différentes phases du processus des MP requiert la compétence des acteurs concernés.

4.2.3.5 Analyse descriptive de l'effet des contrôles dans la PPMP sur la réalisation de projets routiers de qualité

Pour ce qui est de l'effet ou de l'influence des contrôles dans la PPMP sur la qualité des projets routiers réalisés, 52 personnes (32,1 %) sont d'avis que le contrôle a une influence très élevée, 50 (32,1 %) que l'influence est élevée, 43 (19,9 %) qu'elle est passable, 19 (12,2 %) qu'elle est faible et 4 (2,6 %) qu'elle est très faible. En comparant entre eux les résultats statistiques de l'analyse de ceux qui trouvent faible l'effet du contrôle et ceux qui le trouvent élevé, nous constatons que ce contrôle dans la PPMP au Cameroun est une préoccupation importante chez les répondants, qui y voient un moyen de réaliser des projets routiers de qualité. Il est donc nécessaire que les acteurs se penchent sur cet aspect.

4.2.3.6 Analyse descriptive de l'impact du plan d'assurance qualité sur la qualité des projets routiers réalisés

Concernant l'impact ou l'influence du plan d'assurance qualité élaboré dans le cadre de la PPMP par l'entreprise soumissionnaire pour la réalisation de projets routiers de qualité, on remarque que 32 répondants (20,5 %) jugent son impact très élevé, 57 (36,5 %) qu'il est élevé, 36 (23,1 %) qu'il est passable, 20 (12,8 %) qu'il est faible et 11 (7,1 %) qu'il est très faible. Selon cette analyse, produire un plan d'assurance qualité est un aspect très crucial qui doit être considéré dans la réalisation d'un projet routier de qualité.

Tableau 10 : Récapitulatif des statistiques descriptives sur l'influence des composantes du facteur déterminant organisationnel de la PPMP sur la qualité des projets routiers

VARIABLES	CATÉGORIE	FRÉQUENCE	POURCENTAGE %
Planification de la passation des marchés	Très élevé	40	25,6
	Élevé	65	41,7
	Moyen	32	20,5
	Faible	12	7,7
	Très faible	7	4,5
Stratégie de passation des marchés	Très élevé	57	36,5
	Élevé	58	37,2
	Moyen	26	16,7
	Faible	9	5,8
	Très faible	6	3,8
Compétence des acteurs	Très élevé	64	41,0
	Élevé	51	32,7
	Moyen	23	14,7
	Faible	13	8,3
	Très faible	5	3,2
Contrôle de la procédure de passation	Très élevé	52	33,3
	Élevé	50	32,1
	Moyen	31	19,9
	Faible	19	12,2
	Très faible	4	2,6
Plan d'assurance qualité	Très élevé	32	20,5
	Élevé	57	36,5
	Moyen	36	23,1
	Faible	20	12,8
	Très faible	11	7,1

4.2.4 Analyse descriptive du facteur déterminant socioculturel

4.2.4.1 Analyse descriptive sur les mauvaises pratiques (corruption, fraude, tribalisme, favoritisme) dans la PPMP des projets routiers

D'après les résultats présentés dans **le tableau 11** ci-dessous, les mauvaises pratiques susmentionnées sont très récurrentes dans la PPMP : 45 répondants (28,8 %) estiment que leur fréquence est très élevée, 58 (37,2 %) qu'elle est élevée, 43 (27,6 %) qu'elle est passable et 10 (6,4 %) qu'elle est faible. Ces mauvaises pratiques entraînent très souvent des conséquences négatives sur les projets d'infrastructures réalisés et doivent être évitées de toutes les manières possibles afin d'optimiser les résultats de ces projets routiers.

Tableau 11 : Statistique descriptive des mauvaises pratiques dans la PPMP

	Fréquence	Pourcentage %
Très élevé	45	28,8
Élevé	58	37,2
Passable	43	27,6
Faible	10	6,4
Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.4.2 Analyse descriptive de l'effet de l'amélioration des comportements non éthiques des acteurs dans la PPMP sur la qualité des projets routiers réalisés

À la question sur l'amélioration du comportement non éthique des acteurs impliqués dans la PPMP, 58 personnes (37,2 %) ont répondu qu'améliorer un tel comportement entraînera des effets très élevés sur la qualité des projets routiers réalisés, 48 (30,8 %) que les effets seront élevés, 27 (17,3 %) qu'ils seront passables, 19 (12,2 %) qu'ils seront faibles et 4 (2,6 %) qu'ils seront très faibles. L'amélioration des comportements inacceptables et non éthiques des acteurs impliqués dans la PPMP est vue, chez la plupart des répondants, comme un moyen qui influencera la qualité des projets réalisés.

4.2.4.3 Analyse descriptive de l'influence de mettre un terme à la corruption dans la PPMP sur la qualité des projets routiers réalisés

L'information essentielle qui ressort de l'analyse sur mettre un terme à la corruption dans la PPMP est que 78 répondants (50 %) pensent qu'éliminer ce phénomène de corruption qui gangrène la PPMP aura une influence très élevée sur la qualité des projets routiers, 48 (30,8 %) estiment que cette influence sera élevée, 14 (9 %) qu'elle sera passable, 9 (5,8 %) qu'elle sera faible et 7 (4,8 %) qu'elle sera très faible. Ces résultats démontrent que le phénomène de corruption qui existe dans la PPMP est un élément perturbateur auquel on doit accorder beaucoup d'attention. À ce sujet, la moitié de l'échantillon est d'avis qu'enrayer la corruption aura une influence très élevée sur la qualité des projets routiers réalisés et que ces derniers produiront probablement de meilleurs résultats.

4.2.4.4 Analyse descriptive de l'effet d'éradiquer la fraude dans la PPMP sur la qualité des projets routiers

Au sujet de la fraude dans la PPMP des projets routiers, 76 individus (48,7 %) pensent qu'éradiquer ce phénomène qui gangrène la PPMP est très pertinent pour réaliser des projets

routiers de qualité, 61 (39,1 %) que cette pertinence ou influence est élevée, 9 (5,8 %) qu'elle est passable, 3 (1,9 %) qu'elle est faible et 7 (4,5 %) qu'elle est très faible. Ces résultats démontrent qu'il faut surveiller les pratiques frauduleuses dans la PPMP, car elles provoquent très souvent des effets négatifs sur la qualité des projets routiers réalisés.

4.2.4.5 Analyse descriptive de l'influence de mettre un terme au favoritisme dans la PPMP sur la qualité des projets routiers

Dans cette analyse, sur un total de 156 répondants, 56 (35,9 %) estiment que mettre un terme au phénomène du favoritisme dans la PPMP influencera très fortement la qualité des projets routiers réalisés, 68 (43,6 %) pensent que cette influence sera élevée, 19 (12,2 %) qu'elle sera passable, 8 (5,1 %) qu'elle sera faible et 5 (3,2 %) qu'elle sera très faible. Ces résultats sont la preuve qu'il faut prêter attention à ce phénomène qui empêche le bon fonctionnement de la PPMP.

4.2.4.6 Analyse descriptive de l'influence d'éradiquer le tribalisme sur la qualité des projets routiers

Pour ce qui est du fléau du tribalisme dans la PPMP des projets routiers, 33 répondants (21,2 %) croient que l'éradiquer aura une influence très élevée sur la réalisation des projets routiers, 37 (23,7 %) jugent que cette influence sera élevée, 41 (26,3 %) qu'elle sera passable, 30 (19,2 %) qu'elle sera faible et 15 (9,6 %) qu'elle sera très faible. Ces résultats mènent à penser que l'effort fourni par les pouvoirs publics pour contrer le tribalisme dans la PPMP, bien que louable, doit augmenter afin d'éviter les nombreux problèmes que ce phénomène cause dans la réalisation des projets routiers.

Tableau 12 : Récapitulatif des statistiques descriptives de l'influence des indicateurs du facteur déterminant socioculturel de la PPMP sur la qualité des projets routiers

VARIABLES	CATÉGORIE	FRÉQUENCE	POURCENTAGE %
Le comportement non éthique des acteurs de la PPMP	Très élevé	58	37,2
	Élevé	48	30,8
	Moyen	27	17,3
	Faible	19	12,2
	Très faible	4	2,6
La corruption dans la PPMP	Très élevé	78	50,0
	Élevé	48	30,8
	Moyen	14	9,0
	Faible	9	5,8
	Très faible	7	4,5
La fraude dans la PPMP	Très élevé	76	48,7
	Élevé	61	39,1
	Moyen	9	5,8
	Faible	3	1,9
	Très faible	7	4,5
Le favoritisme dans la PPMP	Très élevé	56	35,9
	Élevé	68	43,6
	Moyen	19	12,2
	Faible	8	5,1
	Très faible	5	3,2
Le tribalisme dans la PPMP	Très élevé	33	21,2
	Élevé	37	23,7
	Moyen	41	26,3
	Faible	30	19,2
	Très faible	15	9,6

4.2.5 Analyse statistique descriptive de la variable dépendante portant sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun

4.2.5.1 Analyse descriptive de la satisfaction des acteurs envers les infrastructures routières

Au sujet de la perception des acteurs sur les infrastructures routières au Cameroun, aucun répondant n'est d'avis qu'elles sont très satisfaisantes. Treize (8,3 %) jugent qu'elles sont satisfaisantes, 59 (37,8 %) qu'elles sont passables et 80 (51,3 %) qu'elles sont insatisfaisantes. Quatre personnes (2,6 %) ne se sont pas prononcées. De manière générale, les acteurs pensent que les infrastructures routières sont insatisfaisantes. Leur opinion est importante, vu qu'ils évoluent dans le domaine des infrastructures routières et qu'ils sont les mieux placés pour connaître l'état des infrastructures au Cameroun (voir le **tableau 14** ci-dessous).

Tableau 13 : Statistique descriptive sur la satisfaction des acteurs envers les infrastructures routières

	Fréquence	%
Très satisfaisantes	0	0,0
Satisfaisantes	13	8,3
Passables	59	37,8
Insatisfaisantes	80	51,3
Ne se prononce pas	4	2,6
Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

4.2.5.2 Analyse descriptive sur le respect du budget alloué pour la réalisation des projets routiers

Dans le tableau ci-dessous, nous constatons que 65 répondants (41,7 %) sont d'avis que le respect du budget alloué pour la réalisation de projets routiers est très faible. Cinquante-deux (33,3 %) pensent qu'il est faible, 28 (17,9 %) qu'il est passable, 7 (4,5 %) qu'il est élevé et 4 (2,6 %) qu'il est très élevé. Ces résultats démontrent que, la plupart du temps, il y a un manque de respect quant au budget qui est alloué pour la réalisation de projets routiers. Le non-respect du budget se remarque soit par une insuffisance des moyens alloués pour réaliser les projets, soit par le dépassement du budget prévu, ce qui entraîne des conséquences négatives sur la réalisation de ces projets.

Tableau 14 : Statistique descriptive sur le respect du budget alloué pour réaliser les projets routiers

	Fréquence	%
Très élevé	4	2,6
Élevé	7	4,5
Passable	28	17,9
Faible	52	33,3
Très faible	65	41,7
Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.2.5.3 Analyse descriptive sur le respect de l'échéancier dans les projets routiers

Pour la plupart des répondants, le respect de l'échéancier se révèle un véritable problème. Quarante-sept personnes (30,1 %) pensent que l'échéancier dans les projets routiers est très faiblement respecté, 45 (28,8 %) qu'il est faiblement respecté, 45 (28,8 %) qu'il est passable, 12 (7,7 %) que le respect est élevé et 7 (4,5 %) qu'il est très élevé. Ces

résultats indiquent que les retards dans les projets routiers sont très répandus. La question est de voir comment il faut gérer ce problème qui empêche la réalisation de projets routiers de qualité, car tant qu'il y aura un manque de respect de l'échéancier, la qualité du projet s'en ressentira automatiquement.

Tableau 15 : Statistique descriptive sur le respect de l'échéancier pour réaliser et livrer le projet routier

	Fréquence	%
Très élevé	7	4,5
Élevé	12	7,7
Passable	45	28,8
Faible	45	28,8
Très faible	47	30,1
Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.2.5.4 Analyse sur la conformité du contenu du projet selon les exigences techniques

Pour ce qui est du contenu des projets routiers, 58 répondants (37,2 %) jugent que sa conformité est très élevée, 56 (35,9 %) qu'elle est élevée, 18 (11,5 %) qu'elle est passable, 16 (10,3 %) qu'elle est faible et 8 (5,1 %) qu'elle est très faible.

Tableau 16 : Statistique descriptive sur la conformité du contenu du projet

	Fréquence	%
Très élevé	58	37,2
Élevé	56	35,9
Passable	18	11,5
Faible	16	10,3
Très faible	8	5,1
Total	156	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.3 Analyse statistique relationnelle des variables de l'étude

4.3.1 Analyse en composantes principales

Outre l'analyse statistique descriptive que nous venons d'observer ci-dessus, nous nous sommes appuyée sur l'analyse en composantes principales (ACP) pour exploiter nos données. Cette analyse nous permet de découvrir les variables qui ont une relation simultanée

entre elles. Elle détermine une sorte de lien de colinéarité qui existe entre nos variables. De plus, cette méthode d'analyse va nous servir comme procédé de transformation des variables en composantes ou en facteurs. Cette transformation va nous permettre de vérifier ces liens de colinéarité qui se remarquent entre les paramètres de mesure des variables étudiées.

Comme il a déjà été mentionné, notre modèle de recherche cible trois variables principales, qui portent sur les aspects réglementaire, organisationnel et socioculturel, et une variable dépendante, représentée par la qualité des projets d'infrastructures routières. Retenons que ces différentes variables ont chacune leurs paramètres ou indicateurs de mesure, que nous appelons sous-variables, qui ont été déterminés et définis au début du chapitre 4.

L'analyse en composantes principales que nous adoptons dans ce travail est l'option avec Varimax non pivoté ou sans rotation (dans le cas d'une seule composante retenue), et avec rotation (dans le cas de plus d'une composante retenue). Ce type d'analyse se justifie par le fait qu'il est très souvent utilisé pour résoudre les différents problèmes qui surviennent dans les études exploratoires et confirmatoires, dans la mesure où il permet d'extraire un certain nombre de composantes qui expliquent la plus grande partie de la variance spécifique. Ce travail étant du type exploratoire, nous voulons déterminer la structure de nos données et voir de quelle façon nous allons réduire nos variables à quelques composantes ayant des variables colinéaires.

4.3.1.1 Analyse en composantes principales (ACP) avec Varimax avec rotation des indicateurs de mesure de la variable indépendante I (déterminant réglementaire)

Selon l'indice de Kaiser Meyer Olkin (KMO), qui donne une perception globale de la qualité des corrélations interitem, notre indice est égal à 0,861, ce qui est excellent. Cela nous montre que la corrélation qui existe entre les différents paramètres de mesure du déterminant réglementaire est de bonne qualité. Cela révèle également l'unicité globale de l'apport de chaque paramètre de mesure ou sous-variable identifiée, ce qui est important pour nous, puisque nous essayons de démontrer à quel niveau chaque variable contribue à expliquer la ou les composantes retenues par l'analyse.

Les résultats de l'ACP effectuée avec rotation nous indiquent que deux composantes ont des valeurs propres supérieures à 1 et sont égales à 3,904 et 1,147 respectivement. Les

autres valeurs propres, au nombre de sept, qui n'atteignent pas 1 seront rejetées parce qu'elles expliquent très peu la variance. Nous nous concentrerons plutôt sur les deux premières composantes retenues par l'analyse.

Selon **le tableau 17** ci-dessous, la première composante retenue explique 43,37 % de la variance totale de neuf sous-variables; la deuxième composante, 12,73 %. Les deux mises ensemble expliquent 56,11 % au total, ce qui se traduit par la rétention des deux composantes. Le graphique d'effondrement sur la valeur propre nous donne plus de détails à cet effet (voir **le graphique 1** en annexe). Ce graphique a pour but de nous montrer la rupture du coude de cattel. Lorsque nous voyons un changement ou une rupture dans ce graphique, nous retenons les nombres des composantes qui se présentent avant cette rupture. Pour la présente analyse, nous retenons les deux premières composantes parce qu'elles expliquent à elles deux la plus grande partie de la variance totale.

Concernant le lien qui existe entre les indicateurs ou sous-variables de la composante 1, que nous nommons facteur déterminant réglementaire (1), nous constatons qu'il existe également une interdépendance entre les sous-variables identifiées. Comme l'indique **le tableau 18** ci-dessous, les indicateurs de la première composante sont les suivants : transparence dans la PPMP, choix du prestataire, contenu du DAO, disponibilité des moyens pour réaliser les marchés, études préalables, libre concurrence entre soumissionnaires, programmation des marchés, mode de passation et mise en œuvre du principe du moins-disant dans l'évaluation des offres. La deuxième composante considère seulement les indicateurs suivants : choix du prestataire, études préalables, programmation des marchés, mode de passation et mise en œuvre du principe du moins-disant. La plupart des sous-variables, surtout celles de la première composante, sont bien colinéaires : leurs valeurs sont supérieures à 500 (ce nombre correspond à notre valeur minimale). Le principe du moins-disant, par contre, est très peu colinéaire (total de ,294). Toutefois, sa valeur augmente dans la composante 2 pour atteindre un total de ,692.

Tableau 17 : Variance totale expliquée de la variable I sur le facteur déterminant réglementaire

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des changements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,904	43,372	43,372	3,904	43,372	43,372
2	1,147	12,739	56,112	1,147	12,739	56,112
3	,862	9,578	65,690			
4	,733	8,141	73,831			
5	,585	6,500	80,330			
6	,555	6,162	86,492			
7	,485	5,387	91,879			
8	,376	4,182	96,061			
9	,355	3,939	100,000			

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Tableau 18 : Matrice de la composante retenue avec Varimax sans rotation des indicateurs de la variable indépendante I

Paramètres de mesure	Composante	
	Facteur 1 Déterminant réglementaire	Facteur 2
Transparence dans la PPMP	,778	-
Choix du prestataire	,760	,149
Contenu du DAO	,754	-
Disponibilité des moyens	,720	-
Études préalables	,673	-,509
Libre concurrence	,659	-
Programmation des marchés	,656	-,410
Mode de passation	,478	,440
Principe du moins-disant	,294	,692
Valeur minimale : 500		

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.3.1.2 *Résultats découlant de l'analyse en composantes principales sans rotation des indicateurs de mesure de la variable indépendante II (déterminant organisationnel)*

Pour ce qui est de la corrélation existant entre les indicateurs de mesure de notre variable indépendante II portant sur les aspects organisationnels de la PPMP, le résultat sur l'indice de KMO est égal à ,776, ce qui est considéré comme bien. Ce résultat indique que la corrélation qu'il y a entre les sous-variables est quand même de bonne qualité.

Les résultats de l'analyse nous ont permis de retenir une seule composante ayant une valeur propre de 2,527. La composante retenue sera nommée facteur déterminant organisationnel et ses sous-variables seront interdépendantes. Il s'agit des sous-variables suivantes : contrôle de la PPMP, stratégie de passation des marchés, plan d'assurance qualité, planification de la PPMP et compétence des acteurs. Cette composante explique jusqu'à 50,55 % de la variance totale des cinq sous-variables relevées (voir **le tableau 19**). Les sous-variables sont interdépendantes (colinéaires). L'indice le plus élevé atteint ,722 et le moins élevé ,702 (voir **le tableau 20** ci-dessous).

Tableau 19 : Variance totale expliquée de la variable indépendante II²⁹

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des changements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,527	50,546	50,546	2,527	50,546	50,546
2	,767	15,340	65,886			
3	,688	13,750	79,637			
4	,553	11,051	90,687			
5	,466	9,313	100,000			

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

²⁹ Variable indépendante II : Déterminant organisationnel.

Tableau 20 : Matrice de la composante retenue avec Varimax sans rotation des indicateurs de la variable indépendante II

Indicateurs de mesure	Composantes
	Facteur 1 Déterminant organisationnel
Contrôles de la PPMP	,722
Stratégie de passation des marchés	,713
Plan d'assurance qualité	,712
Planification de la PPMP	,706
Compétence des acteurs	,702
Valeur minimale :	500

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.3.1.3 Résultats découlant de l'ACP sans rotation des indicateurs de mesure de la variable indépendante III (déterminant socioculturel)

L'indice de Kaiser Meyer Olkin (KMO) nous montre qu'il existe une corrélation entre nos paramètres qui est qualifiée de bien : son indice est égal à ,775. Le résultat de l'ACP retient une seule composante ayant une valeur propre de 2,517. Elle sera nommée facteur déterminant socioculturel et sera constituée des sous-variables suivantes : corruption, favoritisme, fraude, tribalisme et comportement non éthique des acteurs.

La composante retenue explique jusqu'à 50,34 % de la variance totale (voir **le tableau 21** ci-dessous). Nous constatons de même que tous les paramètres de mesure de la composante retenue sont interdépendants : l'indice le plus élevé atteint ,84; le moins élevé, ,124. L'indicateur de mesure portant sur le comportement non éthique des acteurs (valeur de ,124) est moins de 500, qui est la valeur minimale. Il sera quand même retenu, puisqu'il fait partie de la seule composante qui a été retenue. En réalité, il possède tout de même un degré de colinéarité, mais un degré dit très faible (voir **le tableau 22** ci-dessous).

Tableau 21 : Variance totale expliquée de la variable indépendante III³⁰

Composantes	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des changements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,517	50,340	50,340	2,517	50,340	50,340
2	,994	19,875	70,215			
3	,629	12,578	82,793			
4	,503	10,056	92,849			
5	,358	7,151	100,000			

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Tableau 22 : Matrice de la composante retenue avec Varimax des indicateurs du déterminant socioculturel

Indicateurs de mesure	Composante 1 Facteur déterminant socioculturel
Corruption	,849
Favoritisme	,821
Fraude	,754
Tribalisme	,733
Comportement non éthique	,124
Valeur minimale :	500

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.3.1.4 Résultats découlant de l'analyse en composantes principales des indicateurs de mesure de la variable dépendante « qualité des projets routiers »

Concernant notre variable dépendante « qualité des projets routiers », le KMO donne un indice de ,623, ce qui indique une corrélation médiocre. L'ACP retient aussi une seule composante, dont la valeur propre est égale à 1,618. La composante retenue sera nommée qualité des projets routiers et aura les indicateurs suivants : respect du budget alloué pour le projet, respect de l'échéancier du projet et conformité du contenu selon les exigences techniques. La composante retenue explique jusqu'à 53,92 % de la variance totale (voir le **tableau 23** ci-dessous). De même, nous constatons que tous les paramètres de mesure de la composante retenue sont interdépendants : l'indice le plus élevé atteint ,722; le moins élevé ,712 (voir le **tableau 24** ci-dessous).

³⁰ Variable indépendante III : Déterminant socioculturel.

Tableau 23 : Variance totale expliquée de la qualité des projets routiers

Composante	Valeurs propres initiales			Total	% de la variance	% cumulé
	Total	% de la variance	% cumulé			
1	1,618	53,923	53,923	1,618	53,923	53,923
2	,743	24,762	78,685			
3	,639	21,315	100,000			

Source : Dépouillement des questionnaires sur SPSS.

Tableau 24 : Matrice de la composante des sous-variables de la qualité des projets routiers

Indicateurs de la variable dépendante	Composante 1
	Qualité des projets routiers
Coûts alloués du projet sont respectés	,772
Contenu des projets routiers est satisfaisant	,718
Projet est livré à temps	,712

Source : Dépouillement des questionnaires sur SPSS.

4.3.2 La régression linéaire et la corrélation des variables retenues

L'analyse qui suit l'analyse en composantes principales (ACP) porte sur la régression linéaire multiple pour la variable indépendante I (déterminant réglementaire), qui possède deux composantes. Par contre, pour les variables organisationnelles et socioculturelles, qui ont chacune retenu une composante, nous allons nous attarder plutôt sur la régression linéaire simple. Rappelons-nous que, selon notre hypothèse, le respect des aspects réglementaires, la mise en œuvre des aspects organisationnels et l'éradication des aspects socioculturels ont une incidence positive et significative sur la qualité des projets routiers. Les composantes que nous avons retenues à la suite de l'ACP sont utilisées comme données de base pour les fins de l'analyse de la régression linéaire multiple et simple. En effet, l'ACP a pour but de démontrer que les variables que nous avons retenues sont linéaires. Maintenant, il sera question d'établir le lien qui existe entre les trois variables principales indépendantes et la variable dépendante.

Toutefois, compte tenu des observations restreintes de notre étude, il sera prudent d'en considérer les résultats comme correspondant seulement aux contours de l'échantillon. La

raison pour laquelle nous évitons de généraliser, c'est que les résultats qui seront présentés indiquent uniquement une tendance.

4.3.2.1 Régression linéaire multiple et corrélation de la variable portant sur le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers

Selon les résultats de l'analyse de la régression multiple (voir le **tableau 25**), le coefficient de corrélation (R) possède une valeur de 57,8 %, le coefficient de détermination (R-carré), de 33,4 %, l'erreur standard de l'estimation atteint 82,1 % et le test F obtient 38,432. Ces résultats prouvent qu'il existe un lien significatif et positif entre le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers réalisés. Cela signifie que la connaissance de X1, représentée par la variable « déterminant réglementaire », permet d'expliquer à 33,4 % la variance Y, représentée par la qualité des projets routiers réalisés. Ces résultats indiquent clairement que plus les aspects réglementaires seront respectés, plus la qualité des projets routiers s'améliorera.

Le tableau 26 ci-dessous montre plus en détail la corrélation qui existe entre chacune des composantes du facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets. Nous pouvons en conclure que l'indicateur auquel il faut prêter le plus d'attention dans la PPMP est le contenu du DAO, qui influence très positivement la qualité des projets routiers. Cette composante est suivie par la transparence dans la PPMP et le choix du prestataire, puis par les autres variables, qui ont toutes des valeurs significatives.

Tableau 25 : Résultats de l'analyse de la régression multiple entre le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers

R	R-carré	R-carré ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	Sig.
,578	,334	,326	,821	38,432	,000

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Tableau 26 : Corrélation entre les indicateurs du facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers

	Indicateurs de mesure du facteur déterminant réglementaire	Qualité des projets routiers	Sig.	Degré de corrélation
Modèle 1	Études préalables	,374	,000	Moyenne
	Contenu du dossier d'appel d'offres	,523	,000	Élevée
	Programmation des marchés	,251	,002	Faible
	Disponibilité des moyens	,281	,000	Faible
	Libre concurrence	,376	,000	Moyenne
	Transparence	,492	,000	Moyenne
	Choix du prestataire	,462	,000	Moyenne
	Principe du moins-disant	,240	,000	Faible
	Mode de passation	,320	,000	Moyenne

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.3.2.2 Régression linéaire simple et corrélation entre la variable portant sur le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers

Le tableau 27 ci-dessous révèle les résultats tirés de l'analyse de la régression simple, où le facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets ont été mis en relation. D'après ces résultats, le coefficient de corrélation (R) est de 63,6 %, le coefficient de détermination (R-carré), de 40,4 %, l'erreur standard de l'estimation, de 77,4 %, et le test F, de 104,511.

Les résultats montrent nettement l'existence d'un lien positif et significatif entre le facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers. En d'autres termes, si les dirigeants de la PPMP veillent à mettre en œuvre les aspects organisationnels dans la PPMP, ils contribueront à assurer une meilleure qualité des projets routiers réalisés. Ces aspects, mieux appliqués, entraîneront aussi l'augmentation de la qualité des projets routiers. De fait, une PPMP très bien planifiée, qui a une stratégie de passation des marchés qui définit les objectifs de qualité à atteindre, qui bénéficie de contrôles effectués régulièrement, dont des acteurs compétents maîtrisent bien leurs travaux et pour laquelle un plan d'assurance qualité est disponible et bien défini, est susceptible d'influer d'une manière ou d'une autre sur la qualité du projet. **Le tableau 28** ci-dessous indique l'existence tout aussi significative d'une corrélation positive dite moyenne entre les différentes composantes du facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers.

Tableau 27 : Résultats de l'analyse de la régression simple entre le facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers

R	R-carré	R-carré ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	Sig.
,636	,404	,400	,774	104,511	,000

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Tableau 28 : Corrélation entre les indicateurs de mesure du facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers réalisés

	Indicateurs de mesure du facteur déterminant organisationnel	Qualité des projets routiers	Sig.	Degré de corrélation
Modèle 2	Planification de la PPMP	,490	,000	Moyenne
	Stratégie organisationnelle de passation des marchés	,387	,000	Moyenne
	Compétence des acteurs	,458	,000	Moyenne
	Contrôles	,478	,000	Moyenne
	Plan d'assurance qualité	,447	,000	Moyenne

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.3.2.3 Régression linéaire simple et corrélation entre la variable portant sur le facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers

Avec l'analyse de la régression simple (voir le **tableau 29** ci-dessous), nous avons pu obtenir un coefficient de corrélation (R) d'une valeur de 47,9 %, un coefficient de détermination (R-carré) de 23 %, une erreur standard de l'estimation de 88 % et un test F de 104,511. Ces résultats montrent qu'il existe un lien positif entre le facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers. En d'autres termes, les facteurs déterminants socioculturels ont un impact positif sur la qualité des projets routiers, du moment qu'un maximum de ses indicateurs de mesure (corruption, favoritisme, comportement non éthique des acteurs et tribalisme) sont éradiqués.

La corrélation qui se remarque entre les indicateurs de mesure du facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers demeure à un degré qui varie de très faible à moyen. Leur relation est dite positive et significative, sauf celle avec l'indicateur portant sur le comportement non éthique des acteurs, qui est dite très faible en raison de sa valeur significative de ,053 (voir le **tableau 30** ci-dessous).

Tableau 29 : Résultats de l'analyse de la régression simple entre le facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers

R	R-carré	R-carré ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	Sig.
,479	,230	,225	,880	45,953	,000

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Tableau 30 : Corrélation entre les indicateurs de mesure du facteur socioculturel de la PPMP et la qualité des projets routiers

	Indicateurs de mesure du facteur déterminant socioculturel	Qualité des projets routiers	Sig.	Degré de corrélation
Modèle 3	Comportement non éthique des acteurs	,053	,513	Très faible
	Corruption	,447	,000	Moyenne
	Fraude	,381	,000	Moyenne
	Favoritisme	,421	,000	Moyenne
	Tribalisme	,256	,000	Faible

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

4.3.3 Corrélation entre les indicateurs de mesure de chaque variable indépendante et la variable dépendante

D'un point de vue global à spécifique, les résultats des trois tableaux ci-dessous corroborent toutes les analyses que nous avons faites antérieurement. Ils prouvent qu'il existe un lien entre les variables indépendantes et leurs paramètres de mesure avec la variable dépendante et ses paramètres de mesure. Ces liens dits positifs présentent des corrélations faibles ou moyennes entre les paramètres de mesure des variables examinées. Par contre, nous observons qu'il n'existe aucune corrélation dite forte entre ces indicateurs de mesure (voir **les tableaux 31, 32 et 33** ci-dessous).

Tableau 31 : Corrélation entre les indicateurs du facteur déterminant réglementaire et les indicateurs de la qualité des projets routiers

Variable réglementaire	Qualité des projets routiers		
Indicateurs de mesure	Respect du coût du projet	Respect de l'échéancier du projet	Contenu du projet
Études préalables	,277	,138	,408
Contenu du dossier d'appel d'offres	,494	,334	,317
Programmation des marchés	,119	,225	,216
Disponibilité des moyens	,278	,096	,243
Libre concurrence	,288	,264	,276
Transparence	,443	,246	,387
Choix du prestataire	,349	,310	,359
Principe du moins-disant	,084	,161	,291
Mode de passation des marchés	,264	,250	,188

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Selon les résultats du **tableau 31**, pour être en mesure de respecter le budget alloué et d'éviter ainsi les avenants ou le manque de financement qui risqueraient de nuire à l'achèvement des projets routiers, il faudra se focaliser sur le contenu du DAO, sur la transparence dans la PPMP et sur le meilleur choix à faire de l'entreprise qui entreprendra le projet. Un DAO explicite, bien rédigé et détaillé permettra une meilleure élaboration des offres, d'estimer plus efficacement le budget et l'échéancier nécessaires pour réaliser le projet et de mieux comprendre la demande du client afin de satisfaire ses besoins.

La transparence, pour sa part, empêchera les mauvaises pratiques qui pourraient provoquer des compressions dans les moyens alloués pour réaliser les projets routiers ainsi que le détournement des moyens pour des intérêts personnels, ce qui permettra d'assurer une meilleure conformité avec le contenu du projet, donc son importance dans la PPMP. Choisir un prestataire fiable, ayant de l'expérience et qui donne des preuves de ses capacités personnelles sera un gage de succès pour le projet. Pour ce qui est des études préalables, nos résultats montrent qu'elles ont plus d'impact sur la conformité du contenu du projet si elles sont bien menées, ce qui est essentiel pour déterminer les besoins du projet sur le plan financier ou autres plans non mentionnés.

Tableau 32 : Corrélation entre les indicateurs du facteur déterminant organisationnel et les indicateurs de la qualité des projets routiers

Variable organisationnelle	Qualité des projets routiers		
Indicateurs de mesure	Respect du coût du projet	Respect de l'échéancier du projet	Contenu du projet
Planification de la PPMP	,464	,377	,231
Stratégie de la passation des MP	,379	,190	,275
Compétence des acteurs	,436	,235	,330
Contrôles	,331	,268	,456
Plan d'assurance qualité	,318	,339	,330

Sur le plan organisationnel, nos résultats montrent que les indicateurs de mesure des variables comparées sont corrélés, mais à un degré minimal ou faible (voir le **tableau 32**). Cela nous pousse à conclure que le budget alloué pour réaliser le projet peut être respecté si la passation des marchés est bien planifiée, si les acteurs impliqués sont compétents, s'il existe une stratégie de passation, si des contrôles réguliers sont effectués et si un plan d'assurance qualité est disponible. La planification de la passation permet de prévoir à l'avance comment la procédure se déroulera et donne le temps nécessaire pour évaluer le montant, l'échéancier et autres exigences requis pour réaliser le projet. La compétence des acteurs impliqués est très importante : ce sont eux qui gèrent la PPMP. En effet, ces acteurs sont chargés d'élaborer le DAO, de choisir la méthode ou le mode de passation approprié, d'évaluer les offres, de négocier avec les entreprises soumissionnaires et de contrôler toute la PPMP. Leur aptitude et leur capacité à bien faire leur travail conduiront à des effets plus satisfaisants sur la qualité des projets routiers.

Pour que le contenu du projet soit conforme, les composantes qui ont été retenues sont les contrôles faits régulièrement, la compétence des acteurs et le plan d'assurance qualité. Les contrôles réguliers durant la passation donnent l'avantage d'empêcher la plupart du temps les pratiques non éthiques comme la corruption et autres qui entraînent des conséquences négatives, par exemple la diminution du budget alloué pour le projet, ce qui affecte de mauvaise façon le contenu du projet à cause des financements divergés. Le plan d'assurance qualité, quant à lui, veille au respect de la qualité à travers les exigences du projet et devra correspondre exactement à ce qui a été sollicité par le client. Ce plan sert de garantie aux ministères qui engagent les entreprises réalisatrices que les exigences du projet seront respectées. Le plan d'assurance qualité influence positivement le respect de l'échéancier et le contenu du projet en s'assurant que les exigences sont respectées, ce qui est sa raison d'être.

Tableau 33 : Corrélation entre les indicateurs du facteur socioculturel et les indicateurs de la qualité des projets routiers

Variable socioculturelle	Qualité des projets routiers		
Indicateurs de mesure	Respect du coût du projet	Respect de l'échéancier du projet	Contenu du projet
Comportement non éthique des acteurs	,031	,077	,010
Corruption	,388	,211	,381
Fraude	,413	,207	,209
Favoritisme	,419	,227	,272
Tribalisme	,224	,174	,164

Selon le **tableau 33**, les indicateurs de mesure comparés de la variable socioculturelle et la qualité des projets routiers démontrent que les variables sont corrélées à un degré minimal, faible et très faible. Nos résultats soulignent clairement que combattre la corruption peut mener à une augmentation de la qualité des projets routiers, surtout par le respect des coûts et du contenu du projet. Mettre un terme à la fraude et au favoritisme dans la PPMP des projets routiers peut aussi avoir des effets positifs sur la qualité des projets réalisés, particulièrement en ce qui concerne le respect des coûts alloués pour le projet. De fait, engager des prestataires sur la base du favoritisme ou recourir à des actes frauduleux, pour postuler pour un marché par exemple, se traduit très souvent par un mauvais choix des prestataires, ce qui provoque des effets négatifs sur le projet. Veiller à éliminer les mauvaises pratiques qui gangrènent la PPMP doit être le but pour obtenir une meilleure qualité des projets routiers réalisés.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre comporte la présentation et la discussion des résultats vus à travers les analyses statistiques et tourne autour de quatre parties principales. La première partie est dédiée aux résultats finaux. Suivra la deuxième partie, qui porte sur l'apport ou les axes de recommandation de l'étude. Les démarcations ou contours de l'étude, soit ses limites, feront l'objet de la troisième partie. Dans la dernière partie, nous émettrons des suggestions qui pourraient servir de pistes dans des recherches futures.

5.1 Présentation globale des résultats

Tableau 34 : Récapitulatif des résultats de l'étude

Intitulés	R	R-deux	Significativité du modèle	Interprétation	Commentaires
Facteur 1	57,8 %	33,4 %	Sig. = ,000	Relation significative, pourcentage d'existence de la relation ou corrélation est dit fort et positif.	Le respect des aspects réglementaires dans la PPMP entraînera une augmentation de la qualité des projets routiers au Cameroun.
Facteur 2	63,9 %	40,4 %	Sig. = ,000	Relation significative, pourcentage d'existence de la relation/corrélation est dit fort et positif.	La mise en œuvre/renforcement des aspects organisationnels dans la PPMP entraînera une augmentation de la qualité des projets routiers au Cameroun.
Facteur 3	47,9 %	23 %	Sig. = ,000	Relation significative positive, pourcentage d'existence de la relation/corrélation est dit moyen et positif.	Éradiquer les aspects socioculturels dans la PPMP, ou y mettre un terme, entraînera une meilleure qualité des projets routiers réalisés au Cameroun.
			Valeur maximum = 0,050		

Source : Tableau conçu par l'auteur.

Ce travail, construit autour d'un objectif principal, cherche à établir de manière exploratoire les stratégies d'amélioration de la PPMP à travers ses déterminants afin de créer un impact significatif sur la qualité des projets routiers au Cameroun.

Prise globalement, l'analyse des résultats permet d'affirmer que les trois composantes ou facteurs déterminants de notre modèle de recherche (réglementaire, organisationnel et socioculturel) qui agissent contre la qualité des projets d'infrastructures routières, selon chaque classification, sont dits positifs et significatifs (Sig. < 0,05). Ces trois modèles ont tous une valeur significative de ,000 (voir le **tableau 34** ci-dessus).

On constate également que les pourcentages d'existence de la relation ou de la corrélation entre les variables examinées sont relatifs : le facteur 1 et le facteur 2 (facteur déterminant réglementaire et facteur organisationnel qui agissent contre la qualité des projets routiers) ont une forte corrélation, soit 57,8 % et 63,9 % respectivement; le facteur 3 (facteur déterminant socioculturel) montre une corrélation forte avec la qualité des projets routiers, soit 47,9 %.

Cela nous amène à conclure que pour assurer une passation des marchés exempte des perturbations qui empêchent la réalisation de projets routiers de qualité, il faudra veiller, en premier lieu, sur les aspects organisationnels, qui consistent en une meilleure planification de la procédure de passation, à la mise en œuvre d'une stratégie de passation des marchés qui fixe les différents objectifs à atteindre, au renforcement des compétences des acteurs impliqués, en des mécanismes de contrôles réguliers faits avant, pendant et après la PPMP et, finalement, en l'émission d'un plan d'assurance qualité par le fournisseur sélectionné. Tous ces aspects contribueront à augmenter la qualité des projets routiers au Cameroun s'ils sont bien mis en œuvre et renforcés.

En deuxième lieu, il faudra se préoccuper du facteur déterminant réglementaire, qui s'avère également très important, du fait de sa forte corrélation. Selon nos analyses, les aspects réglementaires qui sont bien définis par le code des MP sont des études préalables bien menées, un DAO clair et compréhensible, le respect de la libre concurrence, une veille sur la transparence dans la PPMP, une méthode de passation et un prestataire bien choisis, des moyens suffisants mis à la disposition pour réaliser le marché, une programmation à temps des marchés, puis une application juste du principe du moins-disant. En ce sens, pour que chaque système fonctionne correctement, il faudra des lois et des règlements bien définis. Avoir des lois et des règlements est une chose, les respecter en est une autre. Au Cameroun, et dans la PPMP des projets routiers, selon ce que notre étude a relevé, il y a peu de respect des règlements en vigueur par les acteurs impliqués, ce qui encourage toutes les mauvaises

pratiques que nous avons déjà énumérées et qui empêche la réalisation de projets routiers de bonne qualité.

Si les réglementations en vigueur ne sont pas respectées, un système comme les MP ne pourra pas fonctionner efficacement. Le bon fonctionnement d'un système ou d'un processus dépend de son cadre réglementaire, qui, s'il est bien suivi, aidera à ce que les services rendus soient satisfaisants. Tant que la PPMP se déroulera dans les normes, l'impact sur les projets routiers réalisés, et donc sur leur qualité, sera positif et plus agréable.

En dernier lieu, le facteur déterminant socioculturel, qui prend la forme de mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme, comportement non éthique des acteurs et tribalisme) que l'on dit élevées dans la PPMP, influenceront très positivement la qualité des projets réalisés si l'on y met un terme ou qu'on les évite. L'étude de Basheka (2008 et 2011) faite en Ouganda par exemple, révèle à cet effet que ces mauvaises pratiques dans la PPMP sont reconnues pour avoir des effets très nuisibles sur les résultats des projets et services réalisés, d'où la nécessité de les neutraliser à tout prix.

5.2 Contribution de l'étude

L'analyse de notre modèle de recherche, qui s'est inspirée du cadre théorique de cette étude, a révélé qu'elle pourrait contribuer de différentes façons sur plusieurs plans. Dans les paragraphes qui suivent, nous nous attarderons spécifiquement sur les apports de l'étude dans les domaines académique et managérial.

Sur le plan académique, notre étude pourrait servir à faire avancer le développement de la science sociale. Elle permet en effet d'enrichir la littérature existante, qui est considérée comme très peu abondante, et de donner des éclaircissements sur le sujet en plus des possibilités qui pourraient servir dans d'autres débats et pistes de recherche.

Sur le plan managérial, la présente étude peut s'avérer importante pour ceux et celles qui sont appelés à piloter et à gérer les MP, surtout la PPMP des projets routiers. Nos recommandations, à cet effet, seront formulées aux acteurs impliqués dans la PPMP afin qu'ils assurent dans l'ensemble une meilleure gestion des MP au Cameroun.

Il est important de noter que les résultats de cette étude nous ont permis de trouver les stratégies à adopter pour mailler le milieu académique des MP avec la pratique (c'est-à-dire appliquer sur le terrain ce qui est lu et confirmé dans les documents ou les recherches).

5.2.1 Implications académiques de l'étude

Sur le plan académique, l'étude souligne l'importance qui devra être accordée à la gestion des MP, spécifiquement la PPMP, car elle influe sur la réalisation des projets routiers au Cameroun. Cette phase a toujours été négligée, non seulement dans la littérature, mais aussi sur le terrain ou dans la pratique, ce qui s'est traduit par les nombreux problèmes qui existent actuellement. Les résultats de l'étude montrent aussi la pertinence et l'influence des facteurs déterminants, de la PPMP surtout, spécifiquement dans le contexte des projets routiers camerounais. Ces résultats, dans une dynamique d'amélioration, indiquent qu'une PPMP bien gérée affectera positivement la qualité des projets routiers réalisés.

L'étude révèle en outre la nécessité d'accorder plus d'attention à la PPMP. Cette dernière s'avère très importante vu son influence sur les autres phases du processus des MP et le rôle qu'elle joue sur la finalité du projet. Notre étude peut contribuer à assurer une meilleure qualité des projets routiers, un aspect très important en gestion de projet, parce qu'elle cible les déterminants qu'il faut prendre en compte relativement aux dysfonctionnements qui existent dans la PPMP et qui font en sorte que les projets ne s'achèvent pas au moment prévu et ne respectent pas les exigences établies.

Il est question de s'attarder, en ordre, sur les aspects organisationnel, réglementaire et socioculturel, qui apparaissent comme inévitables pour assurer le bon déroulement de la PPMP et surtout augmenter la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun. La littérature met souvent en exergue l'importance du management de la qualité pour assurer une bonne qualité des produits et des services. En réalité, il faudra aller au-delà. D'autres éléments sont à prendre en compte, où les déterminants jouent un rôle. Le MP est tout un système qui contient plusieurs facteurs pivotant autour de ce système et devant être bien gérés. Ces facteurs permettent d'assurer le bon fonctionnement de ce système et d'obtenir de meilleurs résultats des services rendus.

Cette étude confirme d'abord d'un point de vue général les études menées par Thai (2001), Tchoukouage (2005) et Shaughnessy (2006) et celles de plusieurs auteurs dont la liste

n'est pas épuisée. Ces auteurs sont d'avis que le processus des MP est un système mettant en jeu plusieurs éléments interreliés qui devront être pris en compte et bien gérés pour assurer la performance ou l'atteinte des objectifs fixés soit pour un projet, soit pour une organisation. C'est ce que reflètent nos résultats; ils montrent la justesse de nos hypothèses à travers les trois déterminants identifiés sur la qualité des projets routiers. Cela veut dire effectivement que la gestion des MP, surtout celle de la PPMP, consiste en un ensemble ou en un mélange de différents facteurs qui tournent autour de cette procédure qui, si elle est bien gérée, permettra d'obtenir de meilleurs résultats en matière de qualité des projets routiers.

Sur un plan plus spécifique, nos résultats viennent confirmer quelques recherches déjà effectuées qui essayaient d'établir un lien entre les déterminants du processus des MP ou d'approvisionnement et la qualité des services rendus. Notre étude confirme celle de Makessi (1994) qui tentait de démontrer le lien existant entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité des produits fabriqués dans les PME au Gabon - même s'il faut reconnaître qu'à ce niveau les difficultés auxquelles le gestionnaire de PME doit faire face ne sont pas tout à fait identiques à celles que les acteurs de la PPMP rencontrent - a prouvé que dans un cas comme dans l'autre, ces difficultés vont impacter négativement sur la qualité des services si elles ne sont pas maîtrisées.

Nous voyons donc que les aspects socioculturels, par exemple ceux qui ont une mauvaise influence sur les projets routiers réalisés, amélioreront la qualité de projets routiers s'ils sont annihilés.

Bref, l'étude montre la nécessité d'accorder plus d'attention à la PPMP qui, à travers ses déterminants, a un impact significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières.

Une autre retombée de cette étude est le fort avantage qu'elle pourrait donner à la gestion du processus des MP, par l'obligation d'appréhender ses procédures comme des phases dans le cycle de vie du projet de marché. Les MP constituent eux-mêmes des projets, et si une phase du processus est négligée ou mal gérée, elle pourrait entraîner de lourdes conséquences sur les autres phases et, donc, sur la finalité du projet. Cela justifie ainsi le rôle vital ou essentiel que joue la PPMP au Cameroun, puisqu'elle comporte la toute première phase du processus des MP. L'accent devra être mis dessus parce que la PPMP fait partie du cycle de vie du projet de marché que nous venons de mentionner, qui est tout un chemin et qui doit être géré avec diligence si on veut en retirer les résultats de qualité espérés.

Enfin, ce travail met en exergue la perception des acteurs impliqués dans la PPMP sur l'influence des facteurs déterminants (à travers leurs indicateurs de mesure) sur la réalisation de projets routiers de qualité. La plupart des acteurs sont d'avis que les déterminants identifiés y jouent presque tous un rôle très important. Comme nous l'avons vu, certains répondants ne partagent pas cet avis. Cette divergence d'opinion peut s'expliquer par les expériences différentes que chacune et chacun ont vécues dans les projets d'infrastructures routières dans lesquels ils s'étaient impliqués. N'oublions pas que chaque projet a sa spécificité et sa complexité, ce qui se traduit parfois par des résultats différents.

5.2.2 Implications managériales de l'étude

Cette étude, qui vise à établir un lien entre la PPMP, à travers ses déterminants, et la qualité des projets routiers, interpelle les décideurs impliqués dans les MP au Cameroun, surtout les ordonnateurs principaux chargés de piloter les MP des projets routiers, sur la façon dont est gérée la PPMP des projets routiers au Cameroun. Les résultats de cette recherche pourraient certainement les aider à réorienter plusieurs aspects sur les plans organisationnel, réglementaire et socioculturel.

Nos résultats prouvent qu'il est indispensable pour ces responsables de faire une sorte de réhabilitation de la PPMP, réhabilitation qui pourra s'effectuer à travers les différents facteurs déterminants que nous avons identifiés, le but étant toujours d'atteindre une meilleure qualité des projets routiers.

En ce sens, il est question, pour ces responsables, de prioriser le déroulement de la PPMP afin d'éviter tous les dysfonctionnements qui pourraient survenir. Et cela passe par une plus grande implication tout au long des différentes étapes de la PPMP. Aussi, ce n'est pas suffisant que les ordonnateurs principaux donnent toute la responsabilité aux acteurs sans vivre de temps en temps ce qui se passe exactement sur le terrain. S'impliquer dans la PPMP leur permettrait de se tenir au fait de ce qui se passe pendant la passation. Le fait qu'il y ait beaucoup d'argent investi dans les projets routiers est une raison suffisante de s'approprier la PPMP tout au long de son processus afin de s'assurer que tout marche comme prévu.

Cependant, pour arriver à éliminer les mauvaises pratiques qui gangrènent la PPMP au Cameroun et qui font en sorte que les projets routiers n'arrivent pas souvent à terme ou avec les résultats souhaités, ces responsables doivent considérer les points que nous

énumérons ci-dessous. Tous, à un niveau respectif, ont une part de responsabilité dans le mauvais fonctionnement du système des marchés publics. Ce constat ressort d'une étude conjointe réalisée par la Banque Mondiale et l'État du Cameroun à travers l'Agence de régulation des marchés publics (ARMP), qui a rendu publiques ses conclusions en 2006. Depuis le mois de mars 2012, nous observons une mutation importante du système actuel. Toutefois, pour l'améliorer globalement, il faut :

- Réduire les délais de passation des marchés et effectuer une classification des entreprises. Le fait que cette procédure soit très longue donne lieu à des actes de corruption, de favoritisme et autres mauvaises pratiques qui affectent la qualité des projets réalisés.
- Informatiser les systèmes de passation des marchés afin de limiter les fausses déclarations des soumissionnaires dans les marchés publics. Plus précisément, au lieu d'établir un contact direct avec les évaluateurs, les soumissionnaires pourraient déposer leurs offres électroniquement (sauf dans les cas où des éclaircissements sur les offres soumises seraient nécessaires). Tout peut s'accomplir par voie électronique, de même pour la publication des résultats qui, de nos jours, se fait déjà en ligne.
- Diminuer le nombre d'acteurs évoluant dans le processus de passation des marchés publics au Cameroun et redéfinir leur rôle dans ce processus.
- Faire le benchmark des autres pays pour avoir une perception de la façon dont ils gèrent leur PPMP et voir si on pourra l'adapter au Cameroun dans le but d'améliorer la nôtre.
- Vérifier, dans le but d'éviter la fraude, si le personnel proposé dans le dossier d'appel d'offres est bien celui qui est mobilisé et utilisé sur le chantier par le prestataire.
- Sensibiliser et éduquer les acteurs sur les dispositions législatives et réglementaires qui gouvernent tout le processus des marchés publics au Cameroun.
- Éditer un recueil de textes répressifs dans le domaine des marchés publics, surtout en ce qui concerne la PPMP.
- Sanctionner tous ceux qui agissent contre les lois et les règlements en vigueur.
- Le MINMAP et l'ARMP sont des structures qui dépendent de la présidence. Elles sont donc deux entités publiques issues de l'exécutif et du même pouvoir. L'ARMP, dans sa configuration actuelle, ne nous semble pas être un régulateur sectoriel au sens propre du terme. En effet, elle n'est pas indépendante du point de vue organisationnel et fonctionnel des différents acteurs du marché, ce qui, à notre sens, pose problème quant aux fonctions respectives de ces derniers. Si ces deux structures ont des conflits, le déroulement des différentes procédures pourrait être affecté.
- Corriger la lenteur des procédures administratives chez les maîtres d'ouvrage.
- Prévoir des rémunérations identiques pour tous les acteurs qui interviennent dans la PPMP au Cameroun.

5.2.2.1 Sur le plan réglementaire

Les résultats révèlent clairement que les textes techniques en matière de MP sont bons. Toutefois, ironiquement, le taux d'échec des projets en matière de qualité reste élevé, car il y a une mauvaise application de ces textes. Par ailleurs, ces derniers ne sont pas les seuls gages de réussite des projets d'infrastructures. Ils ne suffisent pas à eux seuls à assurer leur bonne compréhension et application. S'il s'avère important de suivre les textes pour bien mener les projets, il apparaît également indispensable de :

- Respecter les lois et les textes en vigueur.
- Respecter les dispositions qui régissent le processus des MP, la PPMP notamment, en systématisant les sanctions prévues, le cas échéant, contre les acteurs fautifs.
- Revoir et améliorer, au besoin, les dispositions législatives et réglementaires qui gouvernent la PPMP.
- Mettre à jour les textes qui datent et qui sont devenus obsolètes. Dans un monde où les choses évoluent constamment, il faudra assurer une réforme continue des textes afin d'insuffler un rythme plus rapide et fluide et de se tenir à jour selon l'époque.
- Améliorer l'élaboration du dossier d'appel d'offres (DAO) afin qu'il soit bien compris du soumissionnaire.
- Renforcer et améliorer la qualité des études préalables faites dans la PPMP.
- Programmer les marchés à temps. Il se produit très souvent un manque dans la programmation ou il s'écoule beaucoup de temps entre la réalisation des études de faisabilité et la programmation des travaux, ce qui nuit à la qualité des projets.
- Voir à rendre disponibles, dans les temps, les fonds ou les moyens nécessaires pour réaliser les marchés. Les délais affectent l'échéancier et même le contenu du projet réalisé, ce qu'a confirmé notre étude.
- Tenir compte des offres et des prix qui tiennent de l'aberration. Souvent, la qualification technique des soumissionnaires est absente. Il faudra envisager une méthode basée sur l'analyse statistique financière des offres déposées, quitte à ce que l'adjudicataire retenu soit celui qui présente une offre médiane. Cela suppose que l'on ne devrait plus fixer un montant prévisionnel donné par le maître d'ouvrage, car cet indicateur amène les soumissionnaires à se concentrer autour de ce montant.
- Revoir le principe de prix du moins-disant dans l'attribution des marchés. Il désavantage les soumissionnaires qui manifestent une envie de bien faire face à ceux qui baissent leur prix pour être retenus. Ce principe peut être respecté, mais avec modération et objectivité. Il n'est pas question de l'appliquer juste parce que la loi donne avantage à l'offre la moins disante. Il faut prendre en compte un ensemble de critères pour choisir le prestataire. En d'autres termes, on pourrait rechercher l'offre la « mieux disante ».

5.2.2.2 *Sur le plan organisationnel*

À partir de ce constat, sur le plan organisationnel, il apparaît pertinent, surtout pour ceux et celles appelés à gérer les marchés des projets routiers et, pourquoi pas, d'autres projets d'infrastructures, de mettre l'accent sur les éléments suivant :

- Considérer la mise en œuvre de techniques et d'outils de gestion de projet dans tous les projets à réaliser au Cameroun et, surtout, suivre le cycle de vie du projet. Pour ce faire, il sera intéressant d'éduquer les administrateurs sur les notions, les outils et les techniques de base en gestion de projet pour qu'ils soient aptes à gérer les projets selon les normes standards le moment venu.
- Redéfinir les objectifs et les priorités des organes chargés des marchés publics au Cameroun.
- Renforcer les contrôles ou la supervision tout au long de la PPMP et des autres phases afin de garantir une bonne qualité des infrastructures au Cameroun.
- Prévoir des séminaires de formation du personnel pour renforcer les capacités des différents acteurs de la PPMP.
- Vérifier l'expérience des acteurs par l'analyse des offres. Éviter les analyses faites avec légèreté.
- Assurer une meilleure planification de la passation des marchés.
- Avoir une politique de qualité des projets d'infrastructures qui guidera les soumissionnaires dans la rédaction de leurs plans d'assurance qualité.

5.2.2.3 *Sur le plan socioculturel*

Pour pallier les problèmes de dysfonctionnement et autres mauvaises pratiques qui sont récurrents dans la PPMP, il faudra :

- Prévoir un code d'éthique ou, dans les textes, une enquête de moralité à l'intention des acteurs, surtout des membres de la commission de passation et de la sous-commission d'analyse, afin de lutter contre la corruption, la fraude, le favoritisme et le tribalisme présents dans la PPMP.
- Créer, en collaboration avec le MINATD, le MINTP, l'ARMP et le MINFI, une base de données (sur le matériel, le personnel, les références des entreprises crédibles, les assurances, les banques) qui interviendra dans le processus des marchés publics pour lutter contre la fraude.
- Raccourcir les délais de passation des marchés publics pour éviter la mise en œuvre des mauvaises pratiques qui affectent la qualité des projets routiers.
- Adopter un système rotatif des membres des commissions d'analyse afin d'éviter la corruption qui gangrène les marchés publics.
- Éviter le favoritisme lors de l'acquisition des marchés afin de fermer la porte aux aventuriers qui cherchent à entrer dans le domaine des marchés publics.

- Interdire aux membres d'une sous-commission de sortir de la salle d'analyse sans avoir rendu leur verdict. Proscrire ainsi tout contact avec l'extérieur.
- Améliorer la rémunération ou les indemnités des différents acteurs qui travaillent dans les commissions de marchés pour les mettre à l'abri de la corruption.

5.3 Les limites de l'étude

Comme tout travail de recherche, ce travail comprend une série de limites. Ces limites, qui pour nous ont pris la forme de barrières, ont fait en sorte d'influer sur la présente recherche, qui aurait très probablement donné des résultats différents. Nous allons examiner ces limites dans les paragraphes qui suivent afin de mieux cerner la portée ou les effets de nos résultats.

En premier lieu, notre échantillon était constitué de seulement 156 répondants pour autant de questionnaires remplis et valides. Dans ce contexte, nous estimons qu'il s'agit d'un échantillon de petite taille. Les résultats n'auraient sans doute pas été les mêmes si l'échantillon avait contenu 250 ou 300 répondants, par exemple. En raison de cela, nous ne pouvons pas généraliser les résultats que nous avons obtenus. L'interprétation doit donc être faite soigneusement et avec beaucoup d'attention.

En deuxième lieu, la plupart des livres consultés sur les marchés publics sont en anglais. La traduction de certains passages, par exemple, diminue parfois leur crédibilité et ne reflète pas exactement la pensée des auteurs originaux.

En troisième lieu, la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude, c'est-à-dire une enquête par questionnaire de type fermé selon la méthode quantitative, ne nous permet pas de basculer tous les différents aspects de la théorie. Elle nous limite strictement à certains concepts. De plus, vouloir savoir la perception des acteurs quant à l'influence des facteurs déterminants dans la PPMP sur la qualité des projets s'avère une approche pas vraiment objective.

En quatrième lieu se pose le concept de qualité. En raison de la nature multivariée de la présente étude, les critères retenus pour définir la qualité se sont limités au respect du coût, du délai et du contenu, pour ainsi former la trilogie de la qualité en gestion de projet. Comme cette recherche touche la gestion de projet, retenir seulement ces trois critères était justifié, même s'ils sont tirés des différentes littératures qui se rapportent à notre étude.

En dernier lieu, les variables indépendantes que nous avons retenues pour évaluer l'impact ou l'influence de la PPMP sur la qualité ont été divisées en trois catégories seulement : facteur réglementaire, facteur organisationnel et facteur socioculturel. Il faut donc relativiser les résultats de cette étude.

5.4 Les avenues futures de recherche

Notre recherche, du type exploratoire, a effectué diverses investigations et obtenu différents résultats qui nous amènent à nous poser d'autres questions et qui ouvrent ainsi d'autres champs pour des recherches futures. Tout d'abord, il sera intéressant de refaire cette étude avec un plus grand échantillon afin de rendre nos résultats plus fiables et objectifs. Ensuite, ce travail, qui s'est limité à la PPMP, suggère une étude de type exploratoire ou confirmatoire soit de l'effet des déterminants de tout le processus des MP sur la qualité des projets routiers ou autres projets au Cameroun, soit de l'effet des déterminants de l'exécution et du contrôle des MP sur la qualité des projets. Notre étude nous a seulement permis de voir l'impact des déterminants de la PPMP sur la qualité des projets routiers, sans vérifier l'impact des déterminants de la procédure d'exécution et de contrôle, qui ont tous un rôle prépondérant à jouer dans la réalisation des projets routiers. Ces projets peuvent consister en des ouvrages, en la construction de bâtiments publics et en des projets de développement, etc.

Il serait aussi intéressant de faire une enquête à questionnaire ouvert plutôt qu'une enquête à questionnaire fermé. De plus, une analyse qualitative pourrait remplacer ou compléter une analyse quantitative, cette dernière étant la méthodologie que nous avons choisie. Utiliser différentes méthodologies permettrait de collecter plus d'information sur les acteurs impliqués, d'augmenter la fiabilité de nos résultats et de proposer d'autres paramètres de mesure pertinents.

Notre étude s'est aussi limitée au cas spécifique du Cameroun. La même étude pourrait être faite dans d'autres pays occidentaux, puis adaptée au contexte camerounais. Elle pourrait prendre la forme d'une sorte de benchmark et étudierait comment la PPMP se passe dans d'autres pays comme le Canada.

Finalement, la même étude pourrait être menée, mais dans une perspective comparative, dans d'autres pays africains où la gestion des MP est plus aisée. Le Burkina Faso et le Maroc, par exemple, sont aussi des pays en voie de développement, mais qui sont

réputés pour posséder de bons systèmes de passation des marchés. C'est d'ailleurs grâce aux réformes qu'ils ont faites que ces pays se sont rendus à ce niveau. Une étude comparative dans ces pays pourrait donc déterminer de quelle façon ils gèrent leur PPMP en vue d'appliquer leurs systèmes performants au contexte camerounais. La comparaison sera plus facile à faire, du fait que ces deux pays sont des pays en voie de développement qui vivent ou qui ont vécu presque les mêmes difficultés que le Cameroun en matière de MP.

CONCLUSION

Comme il a déjà été mentionné dans les écrits, les MP d'infrastructures routières sont des aspects très importants vu leur contribution au développement socioéconomique de plusieurs pays. En même temps, ils restent très controversés de par leur nature très sensible. Les résultats de cette étude, qui vise l'amélioration de la PPMP à travers ses déterminants pour assurer une meilleure qualité des projets routiers au Cameroun, nous signalent l'importance qu'il faut lui accorder. Ils montrent la nécessité de posséder une PPMP qui fonctionne efficacement. Cette procédure, qui connaît plusieurs dysfonctionnements, peut contribuer à augmenter la qualité des projets routiers réalisés au Cameroun si elle est améliorée. Les trois facteurs déterminants qui ont été identifiés dans notre étude (réglementaire, organisationnel et socioculturel) jouent tous un rôle fondamental dans la PPMP dans l'atteinte des objectifs de qualité des projets routiers au Cameroun.

Nos résultats répondent ainsi à notre question principale de recherche, qui était de trouver comment améliorer la PPMP à travers ses facteurs déterminants dans le but d'obtenir une meilleure qualité des projets routiers. Il s'agira de respecter et de faire respecter les réglementations en vigueur, de mieux organiser la PPMP et de mettre un terme aux mauvaises pratiques. Nous pouvons approuver ces résultats à travers nos résultats finaux, qui démontrent effectivement qu'il s'établit un lien positif et significatif entre les différentes variables comparées, ce qui nous amène à confirmer toutes nos hypothèses de départ.

Plus important encore, l'étude contribue à sensibiliser les dirigeants et les acteurs impliqués dans la PPMP des projets routiers sur les divers aspects à prendre en compte pour améliorer la PPMP et la qualité des projets routiers. Il sera nécessaire de mieux organiser la PPMP, d'assurer plus de transparence et, si possible, de chercher les moyens de dénoncer ouvertement les actes corrompus et de motiver ceux et celles qui dénoncent ces pratiques, ce qui encouragera d'autres victimes à faire de même. Bref, les pistes d'amélioration que nous avons détaillées dans la partie portant sur nos recommandations doivent être prises au sérieux par les dirigeants et les acteurs concernés. Comme il a été relevé dans les écrits, le MP a toujours été et restera un outil ou une politique de grande importance, et ses phases ou procédures doivent être gérées avec beaucoup d'attention si l'on veut obtenir les résultats escomptés en matière de qualité des projets routiers.

Cependant, rappelons que les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés, puisque nous avons limité notre échantillon à certains responsables et acteurs impliqués dans la PPMP des projets routiers. Nous recommandons des études plus approfondies avec un échantillon plus large. De même, notre modèle de recherche explique en totalité une partie seulement du pourcentage de la variance des déterminants sur la qualité des projets routiers. La raison est que nous n'avons pas inclus tous les facteurs qui expliqueraient plus ou moins la variance de pourcentage que les variables retenues dans notre modèle de recherche n'ont pu expliquer. Nous recommandons à cet effet de prendre en compte d'autres variables pertinentes ou facteurs déterminants.

Enfin, ce mémoire a été une étape qui nous a permis de nous éduquer et d'acquérir de nouvelles connaissances. La présente recherche sur les MP et la qualité des projets d'infrastructures routières, semble être une excellente occasion de mettre d'autres aspects importants en œuvre. En raison de cela, les pistes de recherche que nous avons suggérées concerneront certainement le domaine des MP, particulièrement la mise en place d'un modèle d'« e-procurement » ayant pour but d'améliorer la performance du système ou du processus des MP au Cameroun.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afitep. « Le management de projet, Principes et pratiques », éd. Afnor, Paris, 2000.
- Afitep-Afnor. « Le management de projet », 1991.
- Agence de régulation des marchés publics (ARMP). « Étude sur les sanctions dans le domaine des marchés publics au Cameroun », p. 21, 2006.
- Agence de régulation des marchés publics. Manuel des procédures, 2008.
- Ahsan, Kamrul. “Determinants of the Performance of Public Sector Development Projects”, *International Journal of Management*, 29.1, p. 77-79, mars 2012.
- Akande, C.S.O. “Contract system in Nigeria: which way forward? A return to sanity, *Construction in Nigeria*”, vol. 8, p. 4-7, 1993.
- Alhazmi, T. et McCaffer, R. “Project procurement system selection model”, *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 126, no 3, p. 176-184, 2000.
- Amboise, G. et Audet, J. « Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation », 1996.
- American Bar Association. “The 2000 Model Procurement Code for State and Local Governments”, Chicago, IL: Author, 2000.
- Anderson, S. D. et Cook, E. L. “TQM implementation strategy for capital projects”, *Journal of Management Engineering*, vol. 11, p. 39-47, 1995.
- Armeanu, E. “Execution of the Public Procurement Procedure”, *International Journal of Business and Management*, 6.11, p. 181-189, nov. 2011.
- Arrowsmith, S. “National and International Perspectives on the Regulation of Public Procurement: Harmony or Conflict?”, dans Arrowsmith, S. et Davies, A. (Éds.), *Public Procurement: Global Revolution*, p. 3-26, London, UK: Kluwer Law International, 1998.
- Arrowsmith, S. “The problem of discussions with tenders under the EC procurement directives: the current law and the case of reform”, *Public Procurement Law Review*, vol. 7, no 3, p. 65-82, 1998.
- Atkins, W. S. “The cost of non-Europe in public Sector Procurement”, p. 65, 1988.
- Atkinson, R. “Project management: cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, it’s time to accept other success criteria”, *International Journal of Project Management*, vol. 17, no 6, p. 337-342, 1999.
- Bajari, P. et Ye, L. “Deciding between competition and collusion”, *Review of Economics and Statistics*, 85, p. 971-989, 2003.
- Bajari, P., McMillan, R. et Tadelis, S. “Auctions versus negotiations in procurement: An empirical analysis”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 25, p. 372-399, 2009.
- Baker, B. N., Murphy, D. C. et Fisher, D. “Factors affecting project success”, dans D. I. Cleland et W. R. King (Éds.), *Project Management Handbook*, 1983.
- Banque Mondiale (BM). « Une infrastructure pour le développement », *World Development Report*, Washington: D.C, 1994.

- Barad, M. et R. Tzvi. "Contribution of quality management tools and practices to project management performance", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17.4/5, p. 571-583, 2000.
- Basanu, G. et Parjol, M. "Rational structure of activities for storing the material resources for recovering the reusable materials, Reference office for the technical and material supply", *OID-MAGE*, Bucharest, p. 15-18, 1998.
- Basheka, B. C. "Procurement Planning and Local Governance in Uganda: A Factor Analysis Approach", présenté lors de la conférence internationale Research Society for Public Management les 26 et 28 mars 2008 à Brisbane, en Australie.
- Basheka, B. C. "Economic and political determinants of public procurement corruption in developing countries: An empirical study from Uganda", *Journal of Public Procurement*, 11.1, p. 33-60, 2011.
- Bélanger, M. et Declerck. « Le management des projets en fiches pratiques », Harmattan, 2012.
- Belassi, W. et Tukel, O. I. "A new framework for determining critical success/failure factors in projects", *International Journal of Project Management*, vol. 14, no 3, p. 141-151, 1996.
- Boutinet, J. P. « Anthropologie du projet », Presses universitaires de France, Paris, 1990.
- Budget Monitoring and Price Intelligence Unit (BMPIU). "Handbook of Due Process, The Presidency", Abuja, 2005.
- Butterworth. "Butterworth's Business and Law Dictionary", Sydney, cité par Basheka Benon, p. 37, 2011.
- Cabrera, Edgar. « La gestion des opérations et de la production : La clef du développement économique », Québec, éd. Edgar Cabrera, p. 293, 1991.
- Caneppele, S., Calderoni, F. et Martocchia, S. "Not only banks: Criminological models on the infiltration of public contracts by Italian organized crime", *Journal of Money Laundering Control*, 12.2, p. 151-172, 2009.
- Cankar-Setnikar, S. Seljah, J. et Petkovsek, V. "Public finance Expenditure and Awarding work to External Contractors - Case of Slovenia", *Journal of Applied Business Research*, 27.1, p. 41-49, jan.-fév. 2011.
- Chan, D. "Cognitive misfit of problem solving style at work: A fact of person-organization fit. *Organizational Behaviour and Human Decision processes*", p. 68(3):194-207, 1996.
- Cheng, E. Lih. "Contractor selection using the analytical network process", *Construction management economics*, 22:1021-1032, 2004.
- Chong, E., Staropoli, C. et Yvrande-Billion, A. "Auction versus negotiations in public procurement: Looking for new empirical evidences", Document de travail de la chaire EPPP, no 04-2010.
- Cicmil, S. "Quality in project environments: a non-conventional agenda", *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 17, 4/5, p. 54-570, 2000.
- Cirina, L. M., Cirina, D. et Constanta, R. C. "Quality management in projects establish the quality objectives of the project", vol. 12, no 2, p. 42-46, décembre 2013.
- Cleland, D. I. "A personal perspective of MPM", *Project Management Journal*, vol. 25, no 1, p. 6-7, 1994.

- Cleland, D. I. "Project Management: Strategic Design and Implementations", 3^e édition, 31 août 1998.
- Collard, R. "Total quality: Success through People, Institute of Personnel Management", Londres, 1993.
- Commission économique pour l'Afrique. « Les infrastructures de transport et l'intégration régionale en Afrique centrale », Maisonneuve et Laroche, Paris, 2005.
- Compte, O. et Lambert-Mogiliansky, A. « Efficacité et transparence dans les procédures de spécification sur les marchés publics », direction de la prévision, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, www.enpc.fr/ceras/lambert, 2000.
- CONAC. « Un résumé des principaux points soulevés par la CONAC dans un rapport sur les exercices 2008, 2009 et 2010 », rapport rédigé en 2011.
- Cooper, K. G. "The rework cycle: benchmarks for the project manager", *Project Management Journal*, vol. 24, no 1, p. 17-21, 1993.
- Corriveau, G. « Exceller dans la gestion de projet », éd. Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, 2007.
- Cova, B. « Marketing international de projets : un panorama des concepts et des techniques », *Revue française du marketing*, no 127/128, 1990.
- Cox, A. et Townsend, M. "Strategic procurement in construction", Thomas Telford, Londres, 1997.
- Declerck, R. P., Eymery, P. et Crener, M. A. « Le management stratégique des projets », éditions Hommes et techniques, 1980.
- Defillipi, R. J. et Arthur, M. B. "Paradox in project-based enterprise: the case of film making", *California management review*, vol. 40, no 2,99, p. 125-39, 1998.
- Dioro, Deschame et Landriault. « La gestion des opérations et de la production dans les petites et moyennes entreprises », Montréal, HEC, rapport de recherche, no 88-09, p. 34, juin 1988.
- Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE), Cameroun, 2010.
- Domberger, S., Hall, C. et Li EAL. "The determinants of quality in competitively tendered contracts", Working Paper, Graduate School of Business, Université de Sydney, Australie, 1994.
- Dominguez-Torres, C. et Foster, V. "Cameroon Infrastructure Report: A Continental Perspective", 2011.
- Dulami, M., Baxendale, A. et Jewell, M. "Refocusing construction to meet customers' requirements", éditions Langford, D. et Retik, A. (Éds), *The organization and Management of Construction*, E et F.N Spon, Londres, 1996.
- Eaton, D. "Lean production productivity improvements for construction professionals", dans Alarcon, L. Edition, *Lean construction*, A.A. Balkema, Rotterdam, 1997.
- Egan, J. "Rethinking Construction: The Report of the Construction Task Force", HMSO, Londres, 1998.
- Eifert, B., Gelb, A. et Ramachandran, V. "Business Environment and Comparative Advantage in Africa: Evidence from the Investment Climate Data", Banque Mondiale, Washington: DC, p. 195-233, World Bank Working Paper Series, 2005.

- Estache, A. et Imi, A. "Procurement efficiency for infrastructure development and financial needs reassessed", Policy Research Working Paper, no 4662, Banque Mondiale, p. 409-422, 2008.
- Eyaa, S. et Pross Nagitta, O. "Explaining non-compliance in public procurement in Uganda", International Journal of Business and Social Science, 2.11, p. 37, juin 2011.
- Farashahi, M. et Molz, R. "A framework for multilevel organizational analysis in developing countries", International Journal of Commerce & Management, 14.1, p. 59-78, 2004.
- Fayek, A., Yound, D. M. et Duffield, C. F. "A survey of tendering practices in the Australian construction industry", Engineering Management Journal, 10.4 : 29-34, 1998.
- Fayol, H. « Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle », Paris : Dunod, 174 pages, 1917.
- Fernez-Walch S. et Romon F. « Dictionnaire du management de l'innovation », Paris, Vuibert, 2008.
- Fernie, S., Green, S. D., Weller, S. J. et Newcombe, R. "Knowledge sharing: context, confusion, and controversy", International Journal of Project Management, vol. 21, no 3, p. 177-187, 2003.
- Fong, P. S. et Choi, S. K. "Final contractor selection using the analytical hierarchy process", Construction Management and Economics, vol. 18, p. 547-557, 2000.
- Forker, L. B. "Quality: American, Japanese, and Soviet Perspectives, the Executive", p. 63, 5.4, novembre 1991.
- Fouda, E. « Le Cameroun et les enjeux de développement liés aux ressources naturelles », juin 1988.
- Gagnon, M. « Qualité, un facteur de compétition et de service », Rapport du colloque sur l'assurance qualité, p. 13, décembre 1981.
- Gauthier, B. « La structure de la preuve. Recherche sociale », 2^e édition, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 132, 1993.
- Geraldi, J., Maylor, H. et Williams, T. "Now, let's make it really complex (complicated): a systematic review of the complexities of project", International Journal of operations and production management, vol. 31, no 9, p. 966-990.
- Goonatilake, L. "Inventory management in manufacturing sector in developing countries", Engineering Costs and Production Economics, vol. 19, p. 19-24, 1990.
- Gordon, C. M. "Choosing appropriate construction contracting method", ASCE journal of construction, Engineering and Management, vol. 120, no 4, p. 196-201, 1994.
- Grahber, G. "Ecologies of creativity: The village, the group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry", Environment and Planning A 33, p. 351-374, 2001.
- Grahber, G. "The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams", Regional Studies 36, p. 245-262, 2002b.
- Graves, A., Rowe, D., Sheath, D. et Sykes, M. "The Government client Improvement Study", rapport HM Treasury, Londres, 1998.
- Greenwood, E. "The Attributes of a Profession", Social Work, 2, p. 44-55, 1957.

- Hanine, A. M. « La procédure de passation des marchés publics au Maroc : Étude analytique et réflexions à la lumière du code français des marchés publics (et des directives européennes) et des directives de la Banque Mondiale », p. 1-101, 2008.
- Hatash, Z. et Skitmore, R. M. “Contractor selection using multi-attribute utility theory: an additive model”, *Building and Environment*, vol. 33, nos 2/3, p. 105-115, 1998.
- Hellman, J. S., Jones, G. et Kaufmann, D. “Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption and Influence in Transition”, *World Bank Policy Research Working Paper* 2444, 2000.
- Holt, R. et Graves, A. “Benchmarking UK government procurement performance in construction projects”, *Measuring Business Excellence*, 5.4, p. 13-21, 2001.
- Huang, X. “An analysis of the selection of project contractor in the construction management process”, *International Journal of Business and Management*, 6.3, p. 184-189, mars 2011.
- Hunsaker, K. “Ethics in Public procurement: Buying public trust”, *Journal of Public Procurement* 9.3/4, p. 411-418, 2009.
- IPMA. “International Competence Baseline”, version 3, www.ipma.ch, consulté le 24 mars 2009, 2006.
- Icmeli-Tukel, O. et Rom, W. O. “Ensuring quality in resource constrained project scheduling”, *European Journal of Operational Research*, vol. 23, p. 213-227, 1997.
- Icmeli-Tukel, O. et Rom, W. O. “Analysis of the characteristics of projects in diversified industries”, *Journal of Operations Management*, vol. 16, p. 43-61, 1998.
- Ismail, S., Yusof, A. et Han W. S. “Elements of relational contract in the delivery of public infrastructure in Malaysia”, *IBIMA Business Review*, p. 1-11, 2012.
- Kenny, Charles. “Disaster risk reduction in developing countries: costs, benefits and institutions”, 36: 559-588. doi: 10.1111/j.1467-7717, 2012.
- Kerzner, H. “Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”, 4^e édition, Van Nostrand Reinhold, New York: NY, 1992.
- Kornecki, J. “Small and medium sized enterprises on the public procurement market in Poland”, *Equilibrium* 6.2, p. 27-45, 2011.
- Kranjc, V. “Formality procedures for public narožanja why rigor and ever popustijivost. Days slovenskihpravnikov”, *GV Publisher Ljubljana*, 32, 6/7, p. 1436-1443, 2006.
- Kumaraswamy, M. M. “Contractor evaluation and selection: a Hong Kong perspective”, *Building and Environment*, vol. 31, no 3, p. 273-282, 1996.
- Lalonde, C. et Amboise, G. « Problèmes au sein de l’industrie québécoise du meuble; une application de l’analyse du contenu », *UQAC, Laboratoire d’études économiques et régionales, cahier de recherche*, p. 42, 1977.
- Lam, K. C., Hu, T. S., Ng, S. T., Skitmore, M. et Cheung, S. O. “A fuzzy neural network approach for contractor prequalification”, *Construction Management and Economics*, vol. 19, no 2, p. 175-188, 2001.
- Larame et Vallee. « La Recherche en communication : Éléments de méthodologie », Presses de l’Université du Québec, Presses université, 1991.

- Larson, E. et Gray, C. « Management de projet », 2^e édition, adaptation de Claude-André Guillotte et Josée Charbonneau, Dunod, 2012.
- Latham, S. M. “Constructing the team”, Final Report of the Government/Industry Review of Procurement and Contractual Arrangements in the UK Construction Industry, HMSO, Londres, 1994.
- Lawther, W. “Introduction to public procurement”, Journal of Public Procurement, 5.1, p. 132-135, 2005.
- Leenders, M., Fearon, H. et Nollet, J. « La gestion des approvisionnements et des matières », 2^e édition, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 481 pages, 1998.
- Lengwiler, Y. et Wolfstetter, E. “Corruption in *procurement* auctions, Governance and the Efficiency of Economic Systems”, Discussions Paper no 90, janvier, www.sfbtr15.de/dipa/90.pdf, consulté en mai 2009, 2006.
- Lim, C. S. et Mohamed M. Z. “Criteria of Project Success: An Exploratory Re-Examination”, International Journal of Project Management, 17(4), p. 243-248, 1999.
- Liu, C., Lin, W. et Su, M. “A research survey of difficulties and evaluation of performance in implementing QS 9000 for the automotive industry in Taiwan”, National Science Council Research Planning (NSC 89-2213-E-324-020), 2000.
- Lock, D. “Project Management”, 4^e édition, p. 88, 1988.
- Love, P. E. D, Gunasaekaran, A. et Li, H. “Improving the competitiveness of manufacturing companies through continuous incremental change”, Total quality management, vol. 10, no 3, p. 177-185, 1998.
- Makessi, J. « L’impact des difficultés d’approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des PME du secteur d’agro industriel au Gabon », p. 1-137, 1992.
- Manuel du séminaire de renforcement des cadres et acteurs du processus de passation des MP au Cameroun, du 11 au 12 mars 2013.
- Marchat, H. « Portefeuille de projets, la gestion de projet par étapes », 4^e édition, Eyrolles, p. 41-45, 2009.
- Marzouk, M. “A superiority and inferiority ranking model for contractor selection”, Construction Innovation, 8.4, p. 250-268, 2008.
- Mawenya, A. S. “Corruption in public *procurement* in Sub-Saharan Africa and how to prevent and combat it”, présenté lors de la conférence Anti-Corruption Southern Africa, février 2007.
- Mbenda, S. P. et Bekono, E. R. « La déviance comme mauvaise pratique : cas du système des marchés publics au Cameroun », Management International, 16.3, p. 153-164, 176, 178 et 180, 2012.
- Mbeutcha, T. cité par Avom Messengue Bd. « La gouvernance des marchés publics au Cameroun », 2011.
- McCue, C. P. et Gianakis, G. A. “Public purchasing: Who’s minding the store?”, Journal of Public Procurement, 1.1, p. 71-95, 2001.
- Meredith, J. R. et Mantel. “Project Management: A Managerial Approach”, éd. John Wiley and Sons, 1985.

- Merror, E. et Yaorssi, M. E. "Managing capital projects: Where have we been-Where are we going?", *Chemical Engineering*, 101, p. 108-111, 1994.
- Messengue, A. B. « Gouvernance des marchés publics au Cameroun », éditions Le Kilimandjaro, 2013.
- Minahan, T. "Truckers Prove Darwin Right: The Strong Get Stronger", *Purchasing*, 22(5), p. 40-47, 3 avril 1997.
- Mohammed Ahmed, H. A. et Siddiek, A. G. "Strategic Quality Management in the Arab Higher Education Institutes: A Descriptive & Analytical Study", *International Journal of Business and Social Science*, 3.24, décembre 2012.
- Moll, L.C. "Vygotsky and education: Instructional implications and applications of sociohistorical psychology", Cambridge university press, May 1992.
- Mori, P. et Doni, A. "The economics of procurement contract awarding: Problems and solutions in theory and practice", *Journal of Public Procurement*, 10.1, p. 93-120, 2012.
- National Audit Office UK. "Getting value for money from procurement / How auditors can help?", <http://www.nao.org.uk/guidance/vfmprocurementguide.pdf>.
- Nguembo, J. « Pour une approche endogène du développement au Congo Brazzaville : des hommes et des institutions », éditions Harmattan, p. 192, 2009.
- Nguene, P. I. « Partenariat Public-Privé et valorisation des ressources minières », conférence de Montréal, 11-14 juin 2012.
- N'Guessan N'Guessan. « La problématique de la gestion intégrée des corridors en Afrique », document d'analyse SSATP, no 3F, Programme de politiques de transport en Afrique subsaharienne, Banque Mondiale et Commission économique pour l'Afrique, 2003.
- Noaum, S. G. "Critical analysis of time and cost of management and traditional contracts", *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 120, no 3, p. 687-705, 1994.
- Nollet, J., Leenders, M. R. et Dioro, M. O. "Supply challenges in Africa", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 30, no 1, p. 52-56, 1994.
- Ntayi, J. M., Gerrit, R. et Eyaa, S. "Supply Chain Swiftness in a Developing Country: The Case of Uganda Small and Medium Sized Enterprises", *E-Journal of Business and Economic Issues*, vol. IV, no 1, 2009.
- Nutakor, G. "Assessing Final Cost of Construction at Bid Time", *Cost Engineering*, 49.6, p. 15-21, 2007.
- Obiegbu, M. E. "Due process and the procurement methods in the construction industry", *Eyimba*, 10-14, p. 223-239, août 2005.
- Odusami, K. "Pre-qualification and selection of contractors", *Construction in Nigeria*, vol. 13, no 1, p. 26-32, 1998.
- Ogunsemi, D. R. et Aje, I. O. "A model for contractors selection in Nigeria", *The Nigerian quantity survey*, vol. 9, p. 44-53, 2005.
- Olken, B. A. "Monitoring corruption: evidence from a field experiment in Indonesia", working paper, National Bureau of Economic Research, 2005, www.nber.org/7Ebolken/corruptionexperiments.pdf, consulté le 21 août 2006.

- Oluwole, A. O. "A comparative analysis of tender sums and final cost of public construction and supply projects in Nigeria", *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 13.1 , p. 60-79, 2008.
- O'Shaughnessy, W. « Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet », tome 1, Éd. SMG, 2006.
- Owen, F. et Maidment, D. "Quality Assurance: A Guide to the Application of ISO 9001 to Process Plants", Institution of Chemical Engineers, édition 1997.
- Pastor Ferrando, J. P., Aragonees-Beltran, P., Hospitaler-Perez, A. et Gracia-Melon. "An ANP and AHP based approach for weighting criteria in public works bidding", *The journal of the Operational Research Society, Suppl, Part Special issue Operational Research in Project*, 61.6, p. 905-916, 2010.
- Plan directeur routier achevé en 2006.
- PMI. "A guide to the Project Management Body of Knowledge", Project Management Institute, Upper Darby, 1996.
- Project Management Institute (PMI). « Guide du corpus des connaissances en management de projet », éd. ANSI/PMI, 2004.
- Project Management Institute (PMI). « Guide du corpus des connaissances en management de projet », PMBOK, 4^e édition, 2008.
- Rago, W. "Struggles is transformation: A study in TQM leadership and organizational culture in a government agency", *Public Administration Review*, vol. 56, no 3, p. 227-234, 1996.
- Ravald, A. et Gonroos, C. "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p. 19-30, 1996.
- Reeves, C. A. et Bednar, D. A. "Defining quality: Alternatives and implications", *Academy of management, The Academy of Management Review*, 19.3, p. 419, juillet 1994.
- Ribeiro Ferreira, M. L. et Rogerson, J. H. "The quality management role of the owner in different types of construction contract for process plant", *Total Quality Management*, 10.3, p. 401-411, mai 1999.
- Rothery, R. "China's legal framework for public procurement", *Journal of Public Procurement*, 3.3, p. 370-388, 2003.
- Sachs, J., McArthur, J. W., Schmidt, T. G., Kruk, M., Bahadur, C., Faye, M. et McCord, G. "Ending Africa's Poverty Trap", *Brookings Papers on Economic Activity*, no 1, p. 117-240, 2004.
- Schapper, P. R., Veiga Malta, J. N. et Gilbert, D. L. "An analytical framework for the management and reform of public procurement", *Journal of Public Procurement*, 6.1/2, p. 1-26, 2006.
- Sherman, S. N. "Government Procurement Management", édition spéciale, Germantown, MD: Author, 1999.
- Slevin, D. P. et Pinto, J. K. "Project implementation profile: new tool for project managers", *Project Management Journal*, vol. 17, no 3, p. 57-70, 1986.
- Spurgeon, P. et Hicks, C. "The tendering process: Flaws and all", *Health Services Management Research*, 16.3, p. 188-193, 2003.

- Takim, R. et Akintoye, A. "Performance indicators for successful construction project performance", dans Greenwood, D. (éd.), 18^e conférence annuelle ARCOM, vol. 2, p. 545-555. Université de Northumbria, Association of Researchers in Construction Management, 2-4, septembre 2002.
- Tchokogué, A., Nollet, J. et Taleb, D. E. « La gestion des approvisionnements dans les pays en voie de développement : contexte et défis », *Management International*, 9.4, p. 47-63, 2005.
- Thai, K. V. "Public Procurement Re-examined", *Journal of Public Procurement*, 1.1, p. 9-50, 2001.
- Thai, K. V. et Grimm, R. "Government procurement: Past and current developments", *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 12.2, p. 231-247, 2000.
- Thompson, R. M. « Gestion de la qualité des approvisionnements à l'ALCAN », UQAC, Semaine scientifique, Département des sciences économiques et administratives, p. 21, 20 mars 1991.
- Touna, M. « L'Économie camerounaise : Pour un nouveau départ », Afredit Édition, 2008.
- Tukel, O. I. et Rom, W. O. "An empirical investigation of project evaluation criteria", *International Journal of Operations and production management*, 21.3, p. 400-416, 2001.
- Uyarra E. et Flanagan, K. "Understanding the innovation impacts of public procurement", *European Planning Studies*, 18(1), p. 123-143, 2009.
- Van Gigch, J. P. "Applied General Systems Theory", New York: Harper & Row, Publishers, 1974.
- Ware, G., Moss, S., Campos, E. et Noone, G. "Corruption in Public Procurement: A Perennial Challenge. In the many faces of corruption: Tracking vulnerabilities at the sector level", Éd. Campos, E. et S. Pradhan, Banque Mondiale, ISBN: 0-8213-6725-0, p. 295-334, 2007.
- Wateridge, J. "How can IS/IT projects be measured for success?", *International Journal of Project Management*, vol. 16, no 1, p. 59-63, 1998.
- Wilkinson, A. et Willmott, H. "Making Quality Critical", Routledge, Londres, 1995.
- Winter, M. et Szczepanek, T. "Projects and programmes as value creation processes: a new perspective and some practical implications", *International Journal of Project Management*, vol. 26, p. 95-103, 2008.
- Wong, C. H. et Holt, G. D. "Developing a contractor classification model using a multivariate discriminate analysis approach", *RICS Foundation Research Paper Series*, vol. 4, no 20, p. 1-23, 2003.
- Zoutene, D. B. « Étude exploratoire des compétences des chargés de projet au sein des firmes de génie conseil : Cas d'une firme québécoise », p. 42, juin 2013.

ANNEXES

ANNEXE 1

LETTRE DESTINÉE AUX ACTEURS DE LA PPMP

Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec, G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011 poste 5664
Département des sciences économiques et administratives

Madame, Monsieur,

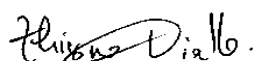
Dans le cadre de la réalisation d'une recherche portant sur une « **Étude exploratoire de l'impact des déterminants de la passation des marchés publics sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun** », nous sollicitons votre participation en tant qu'acteur principal dans la procédure de passation des marchés publics des projets routiers.

Cette étude, réalisée par mademoiselle **NDOLO EKANEY** dans le cadre d'un mémoire de maîtrise scientifique en Gestion de projet de l'UQAC, s'inscrit dans une vision qui est d'améliorer la PPMP pour une meilleure gestion des projets publics routiers de qualité au Cameroun. L'étude a comme objectif principal de voir comment améliorer la procédure de passation des MP à travers ses facteurs déterminants pour créer un impact significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun. Cet objectif principal sera décliné en trois objectifs spécifiques : a) Faire ressortir, sur la base des études antérieures, les facteurs qui déterminent la procédure de passation des marchés publics, b) examiner l'effet ou l'impact des facteurs déterminants sur la qualité des projets routiers, c) formuler des recommandations sur des politiques économiques afin d'améliorer la phase de passation des MP dans le but d'assurer une meilleure qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

SVP, c'est souhaitable que vous preniez quelques minutes de votre temps pour répondre au questionnaire accompagnant cette lettre. Rassurez-vous, **la confidentialité de vos réponses sera respectée très rigoureusement**. Les résultats de l'enquête serviront exclusivement à des fins de recherche. Vous pouvez donc répondre aux questions posées en toute confiance. Toute forme de retrait se fera avant la collecte finale des questionnaires par l'étudiante en recherche. En cas de retrait, les données recueillies deviendront non valides et seront détruites en votre présence. Une fois les questionnaires collectés, aucune forme de retrait ne sera possible.

Nous vous remercions pour votre collaboration précieuse et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sincères remerciements pour votre disponibilité.

M. THIerno DIALLO
Directeur de recherche



ANNEXE II
QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE DESTINÉ AUX ACTEURS ET
INTERVENANTS DE LA PROCÉDURE DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS
AU CAMEROUN

Questionnaire destiné aux acteurs et intervenants de la procédure de passation des marchés publics des projets d'infrastructures routières au Cameroun

Afin de vouloir améliorer la procédure de passation des marchés publics pour une meilleure qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun, ce questionnaire a comme objectif de recueillir des informations auprès des acteurs et intervenants concernés pour pouvoir identifier, à la fin, les déterminants de la procédure de passation des marchés publics (PPMP) qui amélioreront la PPMP pour un impact significatif sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun.

Veillez prendre le temps nécessaire pour remplir le présent questionnaire. Vous n'êtes pas tenu de remplir ce questionnaire. Toutefois, l'opinion de chaque répondant est importante et si les répondants participent en grand nombre à cette enquête, les résultats seront plus précis. Soyez assuré que le présent questionnaire est entièrement confidentiel. SVP :

- a) N'écrivez pas votre nom sur le questionnaire.
- b) Veuillez sceller votre questionnaire dans l'enveloppe ci-jointe.
- c) Veuillez cocher votre réponse dans la boîte au-dessous, ou à droite de chaque question proposée.

Au terme de l'article 5 de la loi n° 91/023 du 16 décembre 1991 du Cameroun portant sur les recensements et enquêtes statistiques, toutes les informations collectées seront strictement confidentielles. Cet article 5 stipule que « *les recensements individuels d'ordres économiques ou financiers figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économiques* ».

N.B. La qualité des projets routiers de référence se mesure selon les trois critères suivants : respect des délais et budget prévus pour réaliser le projet, ainsi que la conformité du contenu du projet.

SECTION 1a : Panneau d'information générale sur les répondants

1. Quel est votre genre?

Masculin

Féminin

2. Plus haut niveau de scolarité :

Licence

Diplôme d'études supérieures (DESS)

Maîtrise

Doctorat

Autres

3. Dernier rôle occupé dans la procédure de passation des marchés publics au Cameroun :

Maître d'ouvrage (MO) ou délégué (MOD)

Observateur indépendant

Ingénieurs

Commission de passation des marchés

Prestataire

Sous-commission d'analyse

Autres

4. Nombre d'années d'expérience dans la procédure de passation des marchés des projets d'infrastructures :

[1 — 10]

[11 — 21]

[22 — 31]

[32 et plus]

5. Dans combien de projets d'infrastructures routières avez-vous déjà été impliqué?

[1 — 5]

[6 — 11]

[12 et plus]

SECTION 1b : Avis général des acteurs et intervenants sur les marchés publics et projets routiers au Cameroun

6. Que pensez-vous des lois et règlements gouvernant les marchés publics au Cameroun? Sont-elles

Très bonne

Bonne

Passable

Pas bonne

Aucune idée

7. Ces lois et règlements sont-elles respectées par les acteurs impliqués dans la procédure de passation des marchés des projets routiers?

Très bien

Bien

Passable

Pas bien

Aucune idée

8. Que pensez-vous des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme et tribalisme) dans la PPMP?

Très élevé

Élevé

Passable

Faible

Très faible

9. Que pensez-vous de l'organisation de la procédure de passation des marchés publics au Cameroun?

Très bien

Bien

Passable

Pas bien

Aucune idée

10. Les infrastructures routières réalisées au Cameroun sont-elles satisfaisantes?

Très satisfaisante

Satisfaisante

Passable

Insatisfaisante

Ne se prononce pas

SECTION 2 : Déterminants réglementaires de la PPMP

11. Pour réaliser les projets routiers de bonne qualité (respect de coût, temps et contenu), quel degré d'influence ou d'effet ont les indicateurs de mesure ci-dessous du facteur déterminant réglementaire à cet effet?

	Très élevé	Élevé	Passable	Faible	Très faible
1.) La réalisation des études préalables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.) Le contenu du dossier d'appel d'offres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.) La programmation des marchés routiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.) La disponibilité et/ou la mobilisation des moyens pour réaliser les projets routiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.) La libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires des projets routiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.) La transparence pendant toute la procédure de passation des marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.) L'entreprise choisie ou retenue pour réaliser le marché du projet routier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.) L'évaluation des offres sur la base du principe du moins-disant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.) La méthode/mode de passation utilisée pour lancer l'offre (gré à gré ou appel d'offres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 3. Déterminants organisationnels de la PPMP

12. À votre avis, quel degré d'impact ont les indicateurs de mesure ci-dessous du facteur déterminant organisationnel sur la qualité des projets routiers réalisés?

	Très élevé	Élevé	Passable	Faible	Très faible
1.) La planification de la procédure de passation des marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.) Une stratégie de passation des marchés fixant les objectifs de performance à atteindre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.) La compétence des acteurs gouvernant la procédure de passation des marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.) Les contrôles dans la procédure de passation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.) L'émission d'un plan d'assurance qualité par l'entreprise retenue pour réaliser le marché.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 4. Déterminants socioculturels de la PPMP

13. À votre avis, quel degré d'impact aura la lutte contre les composantes de mesure identifiées ci-dessous du facteur déterminant socioculturel dans la PPMP sur la qualité des projets d'infrastructures routières réalisées?

	Très élevé	Élevé	Passable	Faible	Très faible
1.) Le comportement non éthique des acteurs de la PPMP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.) La corruption dans la passation des marchés par les acteurs impliqués	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.) La fraude par les acteurs et intervenants dans la procédure de passation des marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.) Le favoritisme de certains prestataires par les pouvoirs adjudicateurs de la PPMP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.) Le tribalisme dans la procédure de passation des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 5. Description du projet

14. Selon votre mémoire d'au moins un projet d'infrastructure routière dans lequel vous avez déjà été impliqué dans la phase de passation ou d'autres phases du processus des marchés publics au Cameroun, veuillez donner votre avis sur les paramètres de mesure suivants de la qualité de ce projet routier:

	Très élevé	Élevé	Passable	Faible	Très faible
1.) Le budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructure routière a été respecté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.) La date de délai prévue pour la réalisation et la livraison du projet routier a été respectée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.) Le contenu du projet a été conforme aux spécifications techniques requises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

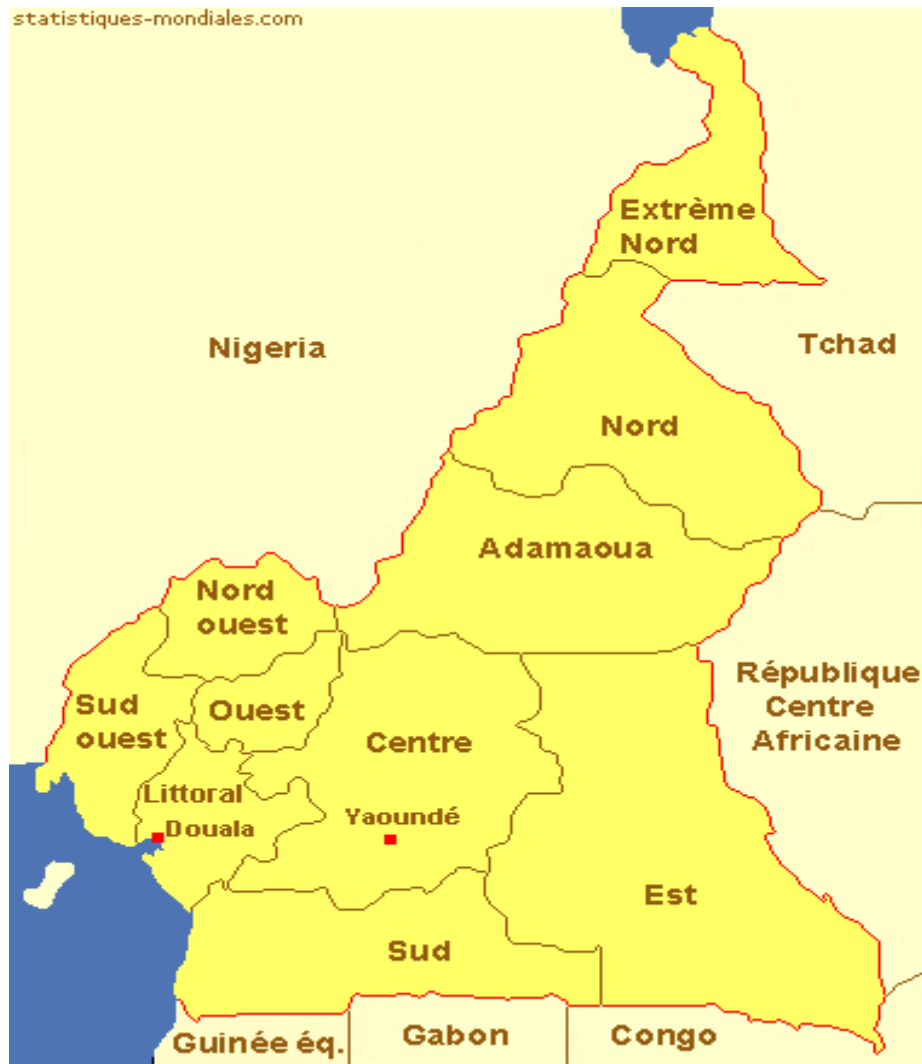
Remarques et suggestions éventuelles :

Merci pour votre collaboration!

ANNEXE III

CARTOGRAPHIE DU CAMEROUN

Figure 1 : Cartographie du Cameroun



Source : www.statistique-mondiale.com.

ANNEXE IV

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DU PROCESSUS DES MP

Tableau 35 : Rôles et responsabilités des différents acteurs du processus des MP

	Rôles des acteurs	Définitions des responsabilités
a.	Maître d'ouvrage (MO) /Maître d'ouvrage délégué (MOD)	Le MO ou le MOD est responsable de la phase préparatoire, du lancement, de l'attribution, de la signature et du suivi de l'exécution des marchés. En cas de son indisponibilité, le MOD peut assumer une partie des attributions de ce dernier en tant que mandataire. Au Canada, par exemple, le maître d'ouvrage est souvent appelé le donneur d'ordre.
b.	La Commission de passation des marchés (CPM)	Organe d'appui technique placé auprès d'un MO ou MOD. Elle organise les opérations liées à la passation des marchés, jusqu'à la proposition d'attribution des marchés. Elle concourt au respect de la réglementation et garantit notamment les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures de passation des MP.
c.	La Commission spécialisée de contrôle des marchés (CSCM)	C'est un organe technique placé auprès du ministre des Marchés publics pour les contrôles <i>a priori</i> des procédures de passation des marchés publics, lancées et conduites par le MO et le MOD (article 129 du code des MP). Les deux CSCM qui nous concernent dans cette recherche sont celles chargées des routes et autres infrastructures et celles chargées des bâtiments et équipements collectifs. Elles sont les organes de contrôle qui donnent leur avis sur la conformité des procédures. La CSCM ne mène pas la procédure de passation. Elle donne son avis par rapport aux différentes étapes du processus dès lors que le projet est d'un montant supérieur aux seuils ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> • 500 millions de Fcfa pour les marchés de bâtiments et équipements collectifs; • 1 milliard de Fcfa pour les marchés des routes et autres infrastructures.
D	Sous-commission d'analyse	Comité ad hoc désigné par la CPM pour l'évaluation et le classement des offres sur les plans techniques et financiers. Elle procède également à la vérification détaillée des pièces administratives. Les membres sont choisis en fonction de leur compétence dans le domaine concerné par l'analyse.
e.	Autorité chargée des MP	Autorité placée à la tête de l'administration publique compétente dans le domaine des marchés publics. Au Cameroun, c'est le ministre des Marchés publics qui est l'autorité responsable. Il dispose de tous les pouvoirs et attributions conférés par le Code des Marchés publics, notamment en matière de visa, d'autorisation de procédure exceptionnelle et d'arbitrage en cas de conflits ou de recours des soumissionnaires. C'est la personne habilitée à exercer au nom de l'État tous les pouvoirs dont l'usage est nécessaire pour la passation et le contrôle de l'exécution du MP.
f.	Cocontractant de l'Administration	Toute personne physique ou morale partie au contrat chargée de l'exécution des prestations prévues dans le marché, ainsi que son ou ses représentants, personnels, successeurs et/ou mandataires dûment désignés.
g.	Chef de service du marché	Personne physique accréditée par le MO ou le MOD pour une assistance générale à caractère administratif, financier et technique aux stades de la définition, de l'élaboration, de l'exécution et de la réception des prestations objets du marché. Il arrête toutes les dispositions technico-financières et représente le maître d'ouvrage ou le maître d'ouvrage délégué auprès des instances compétentes d'arbitrage des litiges.

h.	Ingénieur de marché	Accrédité par le maître d'ouvrage ou le maître d'ouvrage délégué pour le suivi de l'exécution du marché, il est responsable du suivi technique et financier. Il apprécie, décide et donne toutes les instructions n'entraînant aucune incidence financière. Il rend compte au chef de service du marché.
i.	Agence de régulation des marchés publics (ARMP)	Elle a pour mission d'assurer la régulation, le suivi et l'évaluation du système des marchés publics. Il s'agit de l'Agence de régulation des marchés publics (ARMP) créée en 2001.
j.	Observateur indépendant	Consultant recruté par l'Administration afin de veiller au respect de la réglementation, aux règles de transparence et aux principes d'équité dans le processus de passation des marchés publics. Ils sont recrutés par l'ARMP après AO restreint.
k.	Auditeur indépendant	Cabinet de réputation établie recruté par l'Administration et chargé de l'audit annuel des marchés publics supérieurs à 500 millions de Fcfa.
l.	Expert	Personne physique sélectionnée par le MINMAP et choisie par le président de la CPM en raison de sa compétence dans le domaine d'un projet, pour examiner les aspects techniques des dossiers traités par cet organe d'appui. Il rédige un rapport qu'il présente à ladite commission et peut prendre part aux travaux de la sous-commission d'analyse.

ANNEXE V

LOURDEURS EXISTANT DANS LA PROCEDURE DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS (PPMP) AU CAMEROUN

Tableau 36 : Lourdeurs existant dans la PPMP au Cameroun

No	Étapes de la PPMP	Lourdeurs dans la PPMP
1.	Les études préalables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise qualité des études préalables (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008) ▪ Absence des études pour un projet (ARMP) ▪ Les études faites sans les estimations des coûts (ARMP) ▪ Non-conformité des études avec la régulation prescrite (ARMP)
2.	Mobilisation du financement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passation d'un marché sans crédits disponibles ou délégués (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Absence des financements pour le projet en vue de réalisation (ARMP)
3.	La programmation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-respect de la programmation des opérations de passation des marchés (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ L'absence de la programmation dans le processus de passation des MP (ARMP)
4.	Élaboration du DAO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction et mise en forme des documents du marché par une personne autre que le maître d'ouvrage ou le maître d'œuvre (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Élaboration du DAO par des personnes incompetentes (Messengue, A., 2013) ▪ Caractéristique de l'ouvrage mal définie ayant une durée de vie inférieure au seuil requis (Messengue, A., 2013) ▪ Retard dans l'élaboration du DAO (Messengue, A., 2013)
5.	Examen et adoption du DAO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le non-respect du délai de 30 jours accordé aux soumissionnaires pour la confection des offres qui diminue le nombre de candidats et se traduit par une mauvaise qualité des offres présentées (Messengue, A., 2013)
6.	Lancement de l'appel d'offres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-publication de l'avis d'appel d'offres (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Non-respect de la procédure d'appel d'offres restreint (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Non-publication systématique des avis d'AO et d'attribution des marchés dans le journal des marchés (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008)
7.	Présentation et réception des offres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise constitution des dossiers par les soumissionnaires (Messengue, A., 2013) ▪ Non-respect des délais réglementaires pour la remise des offres (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Non-respect du délai de 30 jours pour confectionner les offres (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008) ▪ Le non-respect du délai de 30 jours accordé aux soumissionnaires pour la confection des offres qui diminue le nombre de candidats et se traduit par une mauvaise qualité des offres présentées (Messengue, A., 2013)
8.	Dépouillement des offres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déclaration d'un appel d'offres infructueux en violation des indications réglementaires (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Mauvais traitement des dossiers (Messengue, A., 2013) ▪ Rejet des offres en violation des dispositions réglementaires (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Rejets abusifs des offres non imputables aux soumissionnaires (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008)
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-respect des critères d'évaluation et d'attribution du DAO (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Constitution tardive des sous-commissions d'analyse des offres après dépouillement des

9.	Évaluation des offres	<p>offres (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-respect des délais d'évaluation des offres (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Non-respect des délais réglementaires à accorder à la sous-commission d'analyse pour l'évaluation des offres (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Non-respect des critères d'évaluation contenus dans le DAO (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Évaluation biaisée des offres et falsifications ou substitutions des pièces dans les sous-commissions d'analyse (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008) ▪ Établissement des sous-critères d'évaluation après prise en connaissance des offres des soumissionnaires (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008)
10.	Propositions d'attribution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non prise en compte des observations des commissions des marchés (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Non-transmission des propositions des avis au MO dans les délais réglementaires (Mbenda et Bekono, 2012)
11.	Attribution du marché	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise sélection des contractants (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Passation d'un marché à deux entreprises différentes non groupées (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Passation d'un marché sans en avoir la qualité ou sans avoir reçu délégation à cet effet (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Attribution du marché à une entreprise non en règle (Messengue, A., 2013) ▪ Attribution d'un marché à une entreprise qui manque de capacités financières et techniques requises (Messengue, A., 2013) ▪ Grande complaisance dans l'attribution des marchés (Messengue, A., 2013) ▪ L'octroi du marché à une entreprise incompétente et non complaisante (Messengue, A., 2013) ▪ Passation d'un marché sans le visa financier ou sans l'autorisation de l'organe statutaire compétent (Mbenda et Bekono, 2012)
12.	Publication des résultats d'attribution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard dans la publication des résultats (Messengue, A., 2013)
13.	Adoption du projet de marché	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retards inexplicables dans la finalisation des projets de marché déjà adoptés lors de l'examen des DAO (Circulaire 003/CAB/PM du 18 avril 2008)
14.	Signature et notification du marché	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signature d'un marché sans visa préalable du contrôleur financier (Mbenda et Bekono, 2012)
15.	Les lourdeurs décelées dans le processus sans étape précise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-paiement des droits de régulation entraînant une mauvaise exécution des activités de contrôle et de régulation à exercer par les personnes responsables (Circulaire 2008) ▪ Non-respect des règles de confidentialité (Messengue, A., 2013) ▪ Absence régulière de contrôles ou de pratique de contrôles complaisants de qualité (Messengue, A., 2013) ▪ L'exigence de fortes sommes d'argent et de pots-de-vin (Messengue, A., 2013) ▪ Déficit d'information et de formation en vue de pouvoir manipuler la technique des MP (Messengue, A., 2013) ▪ Retard dans les délais de paiement des acteurs (Messengue, A., 2013) ▪ Méconnaissance des textes réglementaires du fait de leur disparité (Messengue, A., 2013) ▪ Non-précision ou changement de lieu et date de la tenue des commissions (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Non-prise en compte des observations des commissions des marchés (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Détournement de l'objet d'un projet (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Passation d'avenant en violation des dispositions réglementaires (Mbenda et Bekono, 2012) ▪ Manque d'expertise de l'adjudicataire (Mbenda et Bekono, 2012)

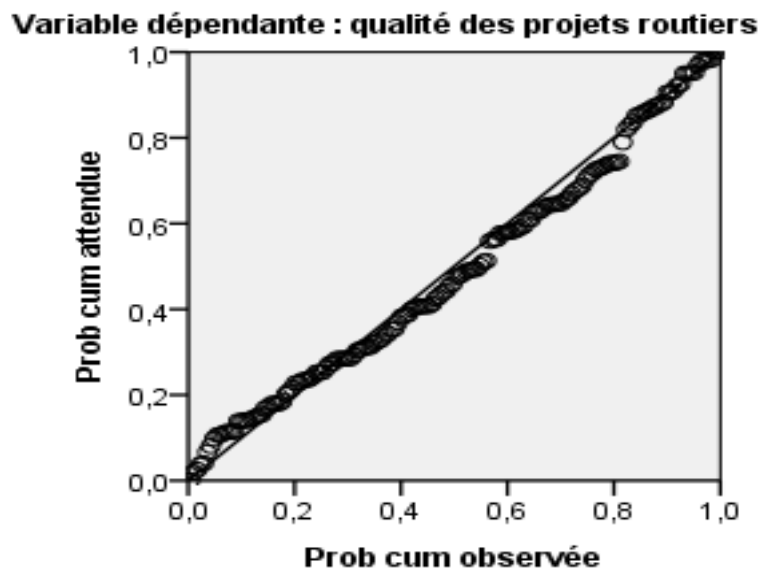
Source : Tableau conçu par l'auteur.

ANNEXE VI

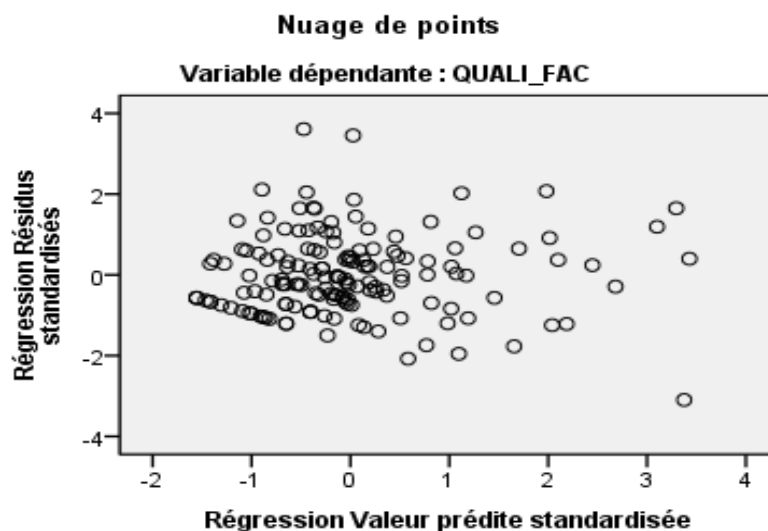
GRAPHIQUES SUR LA RÉGRESSION LINÉAIRE MULTIPLE DU FACTEUR DÉTERMINANT RÉGLEMENTAIRE ET LA QUALITÉ DES PROJETS ROUTIERS

Graphique 1 : Régression linéaire entre le facteur déterminant réglementaire et la qualité des projets routiers

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.



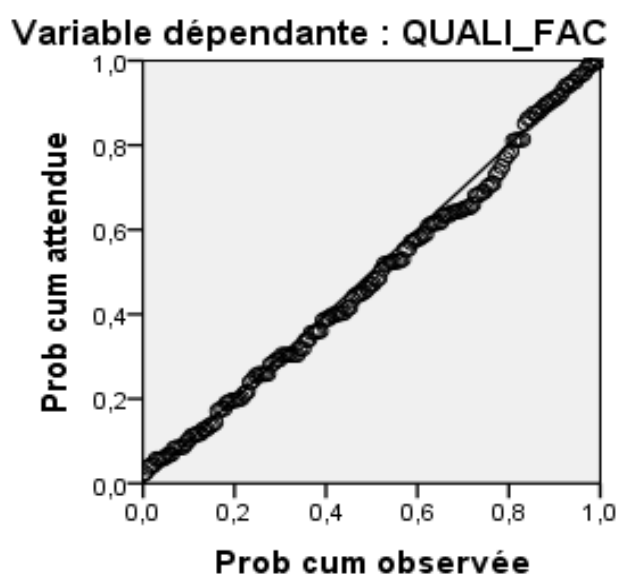
Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

ANNEXE VII

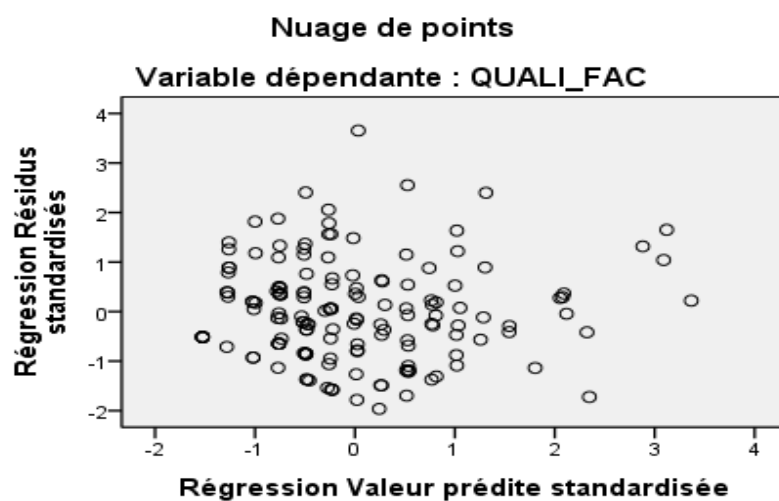
GRAPHIQUES SUR LA RÉGRESSION LINÉAIRE SIMPLE DU FACTEUR DÉTERMINANT ORGANISATIONNEL ET LA QUALITÉ DES PROJETS ROUTIERS

Graphique 2 : Résultats de la régression linéaire simple entre le facteur déterminant organisationnel et la qualité des projets routiers

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.



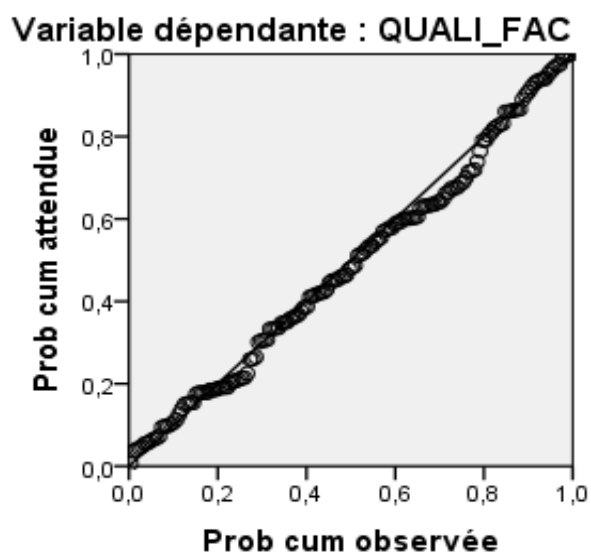
Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

ANNEXE VIII

GRAPHIQUES SUR LA RÉGRESSION LINÉAIRE SIMPLE ENTRE LE FACTEUR DÉTERMINANT SOCIOCULTUREL ET LA QUALITÉ DES PROJETS ROUTIERS

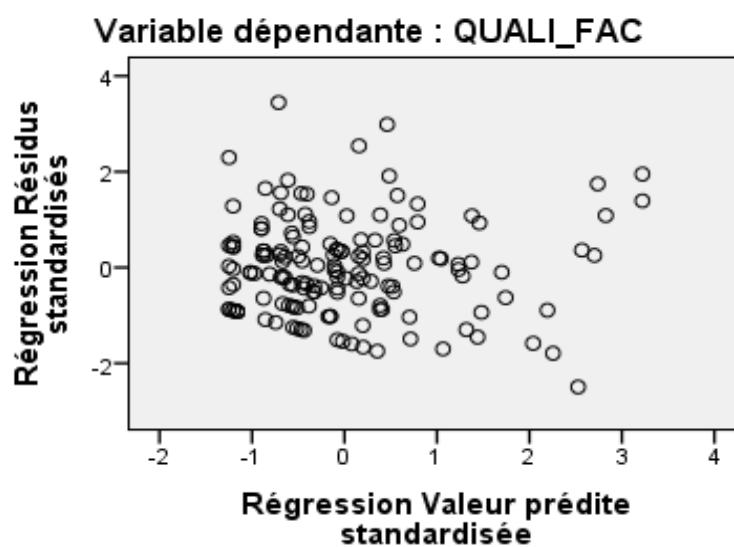
Graphique 3 : Régression linéaire entre le facteur déterminant socioculturel et la qualité des projets routiers

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Nuage de points

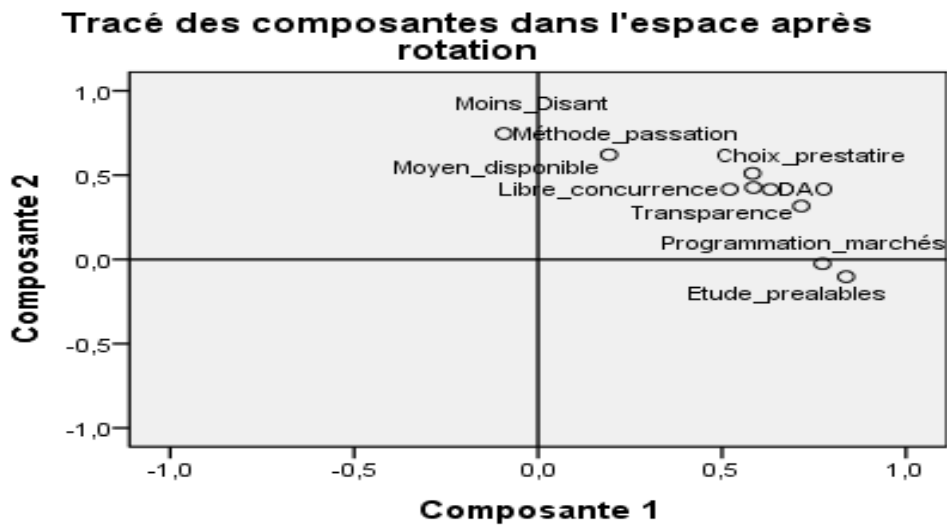


Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

ANNEXE IX

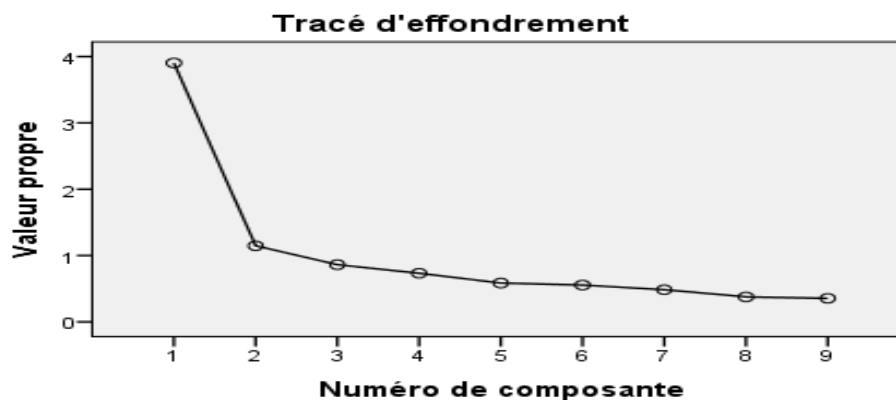
GRAPHIQUES DES RÉSULTATS DE L'ACP DES COMPOSANTES DES FACTEURS DÉTERMINANTS (RÉGLEMENTAIRE, ORGANISATIONNEL ET SOCIOCULTUREL)

Graphique 4 : Résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) de la variable portant sur le facteur déterminant réglementaire avec Varimax après rotation



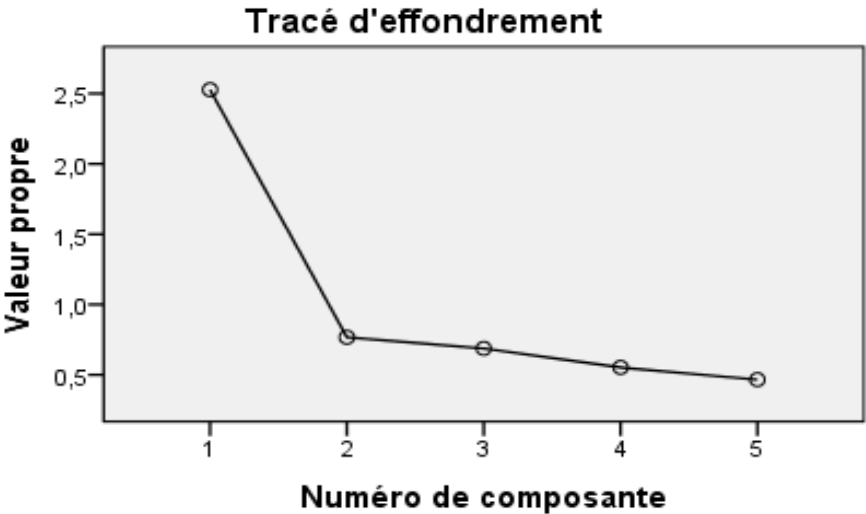
Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Graphique 5 : Trace d'effondrement de l'ACP du facteur déterminant réglementaire



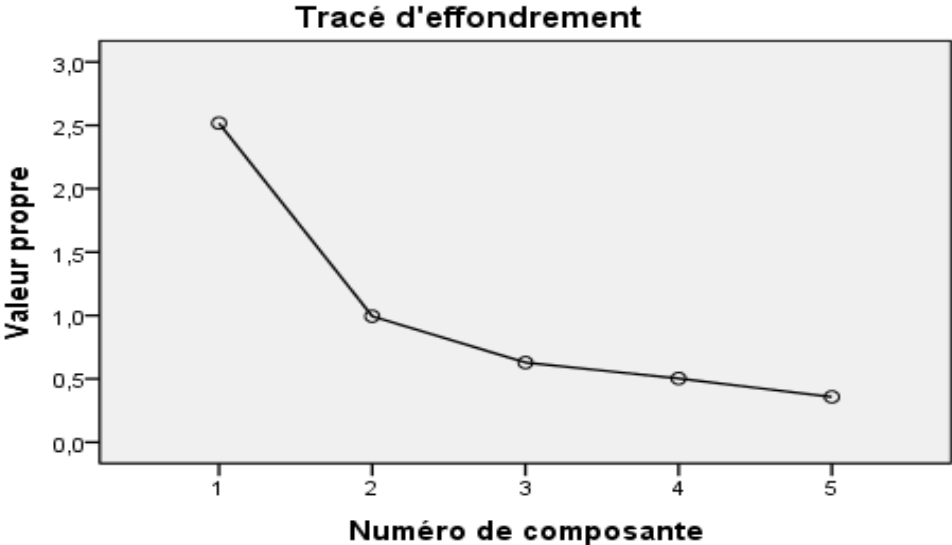
Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Graphique 6 : Trace d'effondrement du facteur déterminant organisationnel



Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

Graphique 7 : Trace d'effondrement du facteur déterminant socioculturel



Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.