

# Sens des interprétations multiples et appropriation des projets structurants par les acteurs locaux

**Nana Njiki Derrick**

*njikederrick@yahoo.fr*

*Département d'Éducation Spécialisée*

*Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Yaoundé I*

**Mimfoumou Olo Louise**

*mimfoumoulouise@yahoo.fr*

*Département des Sciences de l'Éducation*

*École normale supérieure de l'Enseignement Technique, Université de Douala*

**Ofamo Roland Bidias**

*ofamodidias@yahoo.fr*

*Doctorant, Département de Management de l'Éducation*

*Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Yaoundé I*

**Mgbwa Vandelin**

*mgbwavandelin@yahoo.fr*

*Département des Sciences de l'Éducation*

*École normale supérieure, Université de Yaoundé I*

## Résumé

*La planification des politiques publiques à travers les projets structurants et les logiques qui sont mises en œuvre se trouve aujourd'hui confrontée à des objectifs qui sont difficilement conciliables. L'équité d'accès à l'éducation, la garantie de la qualité de l'offre éducative, la sécurité et l'ajustement des dépenses, constituent pour les politiques publiques un dilemme. Cet article aborde la question de la formulation des politiques publiques territoriales dans un contexte de New Public Management. Elle soulève la question centrale du mode d'élaboration et de conduite de la politique publique en éducation voire du sens des interprétations qu'en font les populations sur le terrain au sujet de son appropriation. Ce mode d'élaboration articule à la fois les modes de coordination et de partenariats alternatifs mis en œuvre par les autorités publiques et fait référence aux autres formes intermédiaires de coordination entre les politiques et les transformations pédagogiques. L'étude qui est adossée sur un paradigme descriptif et compréhensif a adopté un devis mixte. Les principaux résultats laissent entrevoir que le projet structurant apparaît comme un éventail de délégation concertée qui permet de formaliser les rôles respectifs des acteurs locaux, les entreprises, les élus et les personnels de l'éducation. Que cette orientation vers les perceptions du citoyen-usager s'est longtemps heurtée à l'idée répandue très longtemps chez les décideurs publics selon laquelle l'intérêt pour les perceptions individuelles du public est une entrave à la recherche de l'intérêt général.*

## **Abstract**

*The planning of public policies through structuring projects and the logics that are implemented is today confronted with objectives that are difficult to reconcile. Equity of access to education, guarantee of the quality of the educational offer, security and adjustment of expenditure, constitute a dilemma for public policies. This article addresses the question of the formulation of territorial public policies in the context of New Public Management. It raises the central question of the mode of development and conduct of public policy in education and even of the meaning of the interpretations made by the populations on the ground about its appropriation. This mode of development articulates both the modes of coordination and alternative partnerships implemented by the public authorities and refers to other intermediate forms of coordination between policies and educational transformations. The study, which is based on a descriptive and comprehensive paradigm, adopted a mixed estimate. The main results suggest that the structuring project appears as a range of concerted delegation that makes it possible to formalize the respective roles of local actors, businesses, elected officials and education personnel. That this orientation towards the perceptions of the citizen-user has long come up against the idea that has been widespread for a very long time among public decision-makers according to which the interest in the individual perceptions of the public is an obstacle to the search for the general interest.*

*Keywords: multiple interpretations, appropriation, structuring projects, local actors.*

---

## **1. Introduction**

Les projets structurants, étant élaborés pour améliorer les conditions de vie des populations locales, puisent leur substrat dans les communautés dans lesquelles ils s'installent. Et, ils doivent être appropriés par celles-ci. En effet du point de vue de Graizon (2019), l'appropriation des projets par les populations locales favorisent chez elle une participation symbolique. Cette participation devrait être envisagée d'un point de vue individuel et collectif. À l'échelle individuelle, la participation de la population favorise la co-construction du projet qui prend en compte le rôle des différents acteurs pris individuellement. Du point de vue collectif, les instances de représentation des populations locales devraient être impliquées à tous les niveaux de la planification de réalisation et d'évaluation des

projets structurants.

Cette cohérence des politiques éducatives et appropriation des projets structurants se fondent sur l'action communautaire qui désigne toute initiative issue de personnes, d'organismes communautaires, de communautés territoriales, d'intérêts, d'identité, visant à apporter une solution collective à un problème social et à un besoin commun ; à travers ses différentes valeurs. Cette action menée avec un souci d'éducation populaire et de fonctionnement démocratique en vue de favoriser l'autonomie des personnes et des communautés s'actualise par des pratiques multiples et diversifiées, guidées par les valeurs de justice sociale, de solidarité, de démocratie, d'autonomie et de respect.

Selon Graizon (2019), la qualité de la participation des populations locales est fonction de leur niveau d'éducation. Et, pour que celles-ci soient suffisamment formées, les politiques éducatives doivent être assez claires pour elles. Car, la nouvelle économie de la connaissance dont parle Foray (2017) se fonde essentiellement sur l'éducation. En effet, l'économie de la connaissance voire l'économie fondée sur la connaissance correspond au secteur d'activité de production et de service fondée sur des activités intensives en connaissance. Et, pour que ceci soit possible, les politiques éducatives se doivent de s'inscrire en droite ligne de la culture locale.

Les projets structurants ont un potentiel réconciliateur et un pouvoir dialectique, c'est ce qui leur donne une certaine force. Ils permettent de répondre à des oppositions : de réconcilier et faire le lien entre le dessin, la conception, et le dessin, le programme (Gilles, 2011) ; de réconcilier conception et réalisation (Gilles, 2011). Le projet englobe l'action et se laisse englober par elle, on ne peut dissocier conception et réalisation, puisqu'elles ne sont pas des étapes autonomes (Gilles, 2011). La conception d'une opération participe à la définition ou à la redéfinition du programme en lui-même. Gilles (1993, p. 252) ajoute que le projet se situe quelque part entre théorie et pratique, et pourrait les réconcilier en posant un pied dans celui du discours et l'autre dans celui du faire.

Il est donc perçu par les acteurs comme une « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (Elias, 1991). S'appuyant sur les travaux de Motaze (2009), Gilles

(2011) aborde la notion projet en termes d'activité articulant un certain nombre de caractéristiques. Ainsi, tout projet vise à atteindre un but global. Il s'agit de l'engagement d'une responsabilité de résultat dont dépend la définition des ressources, des acteurs et des méthodes à mobiliser. Le projet implique un contenu, une organisation ou un planning non reproductible à l'identique ; qui répond à un besoin exprimé même s'il n'est pas toujours clair *ex ante* ; soumis à l'incertitude qui accompagne inévitablement une démarche consistant à structurer une réalité à venir ; combinatoire et pluridisciplinaire. Ce qui suppose que l'atteinte du but ne dépend pas d'un seul paramètre, mais du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions. En effet, l'excellence d'un apport particulier ne se mesure qu'à sa valeur pour l'ensemble du projet.

Il convient alors de dire que cette irréversibilité des projets conditionne un principe essentiel de management : l'anticipation maximum ou la résolution des problèmes à froid, en amont. Cette temporalité est historique : la capacité à mémoriser, d'interpréter les apprentissages réalisés au cours du projet est une condition nécessaire de la convergence ; soumise à des variables exogènes. Bien plus, un projet est un système ouvert aux influences de son environnement. Dans ce sens, l'activité projet se situe à l'opposé d'une démarche qui cherche à isoler et à stabiliser les opérations en établissant des frontières avec l'environnement. D'où la nécessité d'aborder le développement des projets structurants dans une approche holistique (Bériot, 2006).

Le projet structurant propose une conception du rapport entre connaissance et action où il n'y a plus de rapport de subordination de l'un à l'autre comme dans le passé mais des allers et retours continuels entre l'un et l'autre. Dans le modèle compréhensif, le projet est quelque chose de bien défini, ou bien il sera réalisé tel que prévu, ou bien il y aura des dérogations, mais on ne prend pas en compte au début l'écart possible entre le projet et sa réalisation. Dans ce schéma, c'est l'idée de communauté aux sens de ses interprétations et de la compréhension qu'elle fait de ce qui est proposé qui intéressé les décideurs dans l'action publique qui est proposée.

Les communautés dans la logique du vécu camerounais, sont des ensembles complexes et divers, à plusieurs dimensions et différents rapports de force, constituées d'ethnies vivant dans des villages et zones accueillant les projets de développement (Mimfoumou, Nana et Mgbwa, 2022). Dans cette étude, une attention particulière est portée à la manière dont la communauté est définie par les responsables de la mise en œuvre du programme, par rapport à la sélection des volontaires, des sujets, et la mobilisation des participants. Car les résultats de cet exercice sont plus pertinents s'ils sont effectués en collaboration avec les communautés mêmes (Mimfoumou, Nana et Mgbwa, 2022 :7). Pour qu'elle saisisse le sens du projet éducatif et s'en approprie, la communauté doit être prête à s'investir à la fois dans l'organisation et la participation aux sessions de dialogue communautaire.

Leclerc et Labelle (2013) voyaient déjà émergé dans leurs analyses sur les pratiques communautaires, l'idée de communauté de pratique. Selon ces auteurs, l'action communautaire comme plan stratégique devrait répondre spécifiquement à un besoin socioéconomique des catégories défavorisées de la population. Elle constitue une spécificité du développement local qui offre des possibilités aux couches désavantagées sur un territoire, d'entreprendre et de participer à des activités en vue d'améliorer les conditions socioéconomiques. Tout ceci se doit être un processus de développement appuyé sur la gestion collective, la recherche de la rentabilité sans objectif d'enrichissement. Ce n'est que dans cette condition que ladite communauté peut donner un sens à ce qu'elle vit pour faire prospérer son système éducatif au niveau local à travers les communes qui en sont les garants (Mimfoumou, Nana et Mgbwa, 2022 :9). Est-il donc possible d'établir une relation causale entre le sens donné aux réalisations des politiques publiques et le degré d'appropriation de ces réalisations (projets structurants) par les populations des localités de Batchenga, Abam-Kye-Ossi et Memve'ele dans le Sud Cameroun ? Cette étude se propose de cerner dans une approche descriptive le processus d'appropriation des projets structurants par les populations des localités du Sud Cameroun.

## 2. Méthodologie

La présente recherche combine deux paradigmes : le paradigme descriptif et compréhensif. Le premier vise à décrire le phénomène : l'appropriation des projets structurants par les communautés. Ce qui a impliqué une observation éthologique c'est-à-dire un inventaire systématique des comportements des acteurs locaux en lien avec cette problématique. Voilà ce qui justifie l'utilisation des analyses multivariées. Cette analyse permet de structurer les données descriptives récoltées en établissant des regroupements et des dissociations selon une conception statistique. Le paradigme compréhensif quant à lui vise à rechercher essentiellement le sens de ces résistances au changement en explicitant le sens outre les dimensions liées au changement lui-même.

Pour atteindre les objectifs de la recherche, nous avons interrogé plus de 220 individus via un dispositif d'enquête par questionnaire tel que le présente le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Echantillon de l'étude**

<i>Sites</i>	<i>Enquêtés (questionnaire)</i>
<i>Ambam-Kyé-ossi</i>	47
<i>Memve'ele</i>	46
<i>Lom-Pangar</i>	55
<i>Batchenga</i>	72
<b><i>Total</i></b>	<b>220</b>

Source : Résultats du rapport d'analyse sur l'état d'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux (Mimfoumou ; MINDUB, 2022).

La présente recherche se déroule sur les quatre sites suivants comme l'indique le tableau 1: le tronçon routier Ambam-Kyé-osi (47 participants), le barrage de Memve'ele (46 participants), le barrage de Lom-Pangar (55 participants), et la route Batchenga - Ntui-Yoko (72 participants). Les grands projets structurants engagés par le Cameroun se résument en quatre (04) pôles d'activités économiques : le pôle

agricole et économique ; le pôle industriel, de production et de transformation ; le pôle de gouvernance ; le pôle de services et de nouvelles technologies. C'est dans ce dernier pôle que s'inscrivent les travaux du tronçon routier Ambam-Kyé-osi, du barrage de Memve'ele, du barrage de Lom-Pangar, de la route Batchenga-Ntui-Yoko constituent les principaux sites de cette étude.

En prenant appui sur la littérature concernant le sens des interprétations multiples selon Autissier et *al.* (2018), nous avons construit une échelle de mesure en tenant compte du fait que cette variable s'opérationnalise en trois indicateurs : indicateur 1 = facilitation de la coordination par les connaissances des intervenants, indice = les connaissances des intervenants quant au processus d'un changement dans la réalisation du projet facilite la coordination de l'action publique ; indicateur 2 = facilitation de la coordination par la crédibilité des intervenants, indice = la crédibilité des intervenants quant au processus de changement facilite la coordination de l'action publique ; indicateur 3 = facilitation de la coordination par les ressources, indice = les ressources (temps, effectifs, agent, etc.) pour réaliser le changement dans le projet ont facilité la coordination de l'action publique ; indicateur 4 = facilitation de la coordination par la compréhension des changements, indice = la compréhension des changements dans le projet facilite la coordination de l'action publique.

Le calcul de l'Alpha de Cronbach a permis de tester la cohérence interne entre les items. Pour établir l'homogénéité de l'échelle, l'analyse de la cohérence interne s'impose comme une exigence indispensable. L'alpha de Cronbach est calculé en ôtant à chaque fois un item de l'échelle à partir de la formule suivante :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \cdot \frac{2 \sum_{i>j} Cov(X_i, X_j)}{Var(S)} = \frac{K}{K-1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum Var(X_i)}{Var(S)} \right],$$

avec S correspondant à la somme de ces items ( $X_1+X_2+X_3+\dots+X_k$ ) ;

k=nombre d'items et Var=Variance.

Une valeur acceptable de l'Alpha doit être supérieure à 0.7. Toutefois, lorsqu'une valeur est trop proche de 1, elle montre une pauvreté dans le choix des items.

### 3. Résultats

Ces résultats sont fixés à partir de l'analyse des corrélations et celle de la régression. L'analyse corrélacionnelle permet de vérifier le lien linéaire entre le sens des interprétations multiples de l'action publique éducative et le niveau d'appropriation des acteurs locaux.

**Tableau 2 : répartition des participants du site Ambam-Kyé-osi sur l'échelle de l'évolution des interprétations**

	M	AMK	ET
Les connaissances des intervenants quant au processus d'un changement dans la réalisation du projet ont facilité la coordination de l'action publique.	3,38		1,033
La crédibilité des intervenants quant au processus de changement a facilité la coordination de l'action publique.	3,26		1,966
Les ressources (temps, effectifs, argent, etc.) pour réaliser le changement dans le projet ont facilité la coordination de l'action publique.	3,77		1,960
La compréhension des changements dans le projet a facilité la coordination de l'action publique.	3,47		1,060
La situation qui justifiait le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable	3,66		1,915
Les parties prenantes concernées par la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic.	2,89		1,026
Le projet de changement a été planifié avant d'être amorcé.	3,70		1,121
L'atteinte des objectifs établis a nécessité de prolonger ou d'écourter le processus de changement.	3,36		1,092
N valide (listwise)		3,43	1,021

Source : Résultats du rapport d'analyse sur l'état d'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux (Mimfoumou ; MINDUB, 2022).



Les données du tableau 2 permettent de distribuer les moyennes des participants sur l'échelle de l'évolution des interprétations. Il nous renseigne de façon spécifique que, les connaissances des intervenants sont mitigées quant au processus du changement dans la réalisation des projets qui facilitent la coordination de l'action publique dans le site Ambam-Kyé-osi. Cette tendance est la même avec une moyenne= 3,43 et un écart type= 1,021 en ce qui concerne la crédibilité des intervenants quant au processus de changement de la coordination de l'action publique ou encore de la compréhension des changements dans les projets dans les projets. Par contre, les populations de cette localité sont en accord avec le fait que les ressources pour réaliser les changements dans les projets facilitent la coordination de l'action publique ou encore, que le fait le projet de changement est planifié avant d'être amorcé ce qui n'est pas le cas pour les autres sites.

**Tableau 3 : répartition des participants du site de Memve'ele sur l'échelle de l'évolution des interprétations**

	Memve'ele	
	M	ET
Les connaissances des intervenants quant au processus d'un changement dans la réalisation du projet ont facilité la coordination de l'action publique.	2,93	1,162
La crédibilité des intervenants quant au processus de changement a facilité la coordination de l'action publique.	3,02	1,125
Les ressources (temps, effectifs, argent, etc.) pour réaliser le changement dans le projet ont facilité la coordination de l'action publique.	3,00	1,869
La compréhension des changements dans le projet a facilité la coordination de l'action publique.	3,04	1,010
La situation qui justifiait le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable	2,78	1,428
Les parties prenantes concernées par la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic.	2,91	1,314
Le projet de changement a été planifié avant d'être amorcé.	3,54	1,887
L'atteinte des objectifs établis a nécessité de prolonger ou d'écourter le processus de changement.	3,33	1,944
N valide (listwise)	3,068	1,092

Source : Résultats du rapport d'analyse sur l'état d'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux (Mimfoumou ; MINDUB, 2022).

La distribution du tableau 3 permet de mettre en évidence les moyennes des participants du site de Memve'ele sur l'échelle de l'évolution des interprétations. Il renseigne spécifiquement que les populations de Memve'ele expriment le mieux l'échelle avec une moyenne= 3,068 avec un écart-type=1,092. Cette forte tendance s'explique par le fait que le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable auprès des populations de ce site. En effet, l'Etat en tant qu'Organisation sait que le sens est nécessaire à l'action dans une société organisée, car si les populations ne saisissent pas le sens du projet il leur est difficile d'adhérer. Il importe dans des situations déstabilisantes comme celles qui impliquent de conjuguer avec l'expérience de faire sens à l'action qui se veut situer avec tout ce qu'elle peut charrier comme émotions et sensations. En tant que créateur de sens, l'Etat doit rendre le projet intelligible pour les populations afin de les enrôler.

**Tableau 4 : répartition des participants du site de Lom-Pangar sur l'échelle de l'évolution des interprétations**

	Lom-Pangar	
	M	ET
Les connaissances des intervenants quant au processus d'un changement dans la réalisation du projet ont facilité la coordination de l'action publique.	3,42	,975
La crédibilité des intervenants quant au processus de changement a facilité la coordination de l'action publique.	3,44	,938
Les ressources (temps, effectifs, argent, etc.) pour réaliser le changement dans le projet ont facilité la coordination de l'action publique.	4,18	1,219
La compréhension des changements dans le projet a facilité la coordination de l'action publique.	3,49	1,052
La situation qui justifiait le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable	4,29	1,272
Les parties prenantes concernées par la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic.	3,09	1,378
Le projet de changement a été planifié avant d'être amorcé.	4,15	1,145

L'atteinte des objectifs établis a nécessité de prolonger ou d'écourter le processus de changement. 3,16 1,050

N valide (listwise)

3,65 1,128

Source : Résultats du rapport d'analyse sur l'état d'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux (Mimfoumou ; MINDUB, 2022).

Le tableau 4 distribue les moyennes des participants du site de Lom-Pangar sur l'échelle de l'évolution des interprétations. Il montre que les populations de cette localité comprennent également mieux l'apport des projets structurants dans la variable politique éducative avec une moyenne= 3,65 avec un écart-type=1,128. Les populations de ce site s'accordent à dire que les ressources pour le changement dans le projet ont facilité la coordination de l'action publique. Ce qui suppose qu'il y a comme une relation de dépendance entre le succès du projet et les ressources disponibles. En effet, l'organisation est appelée à puiser dans ses ressources pour assurer son indépendance vis-à-vis de son environnement en vue de pallier à certains obstacles et oppositions à la réalisation de l'action publique. L'action publique suppose de multiples parties prenantes et l'Etat doit veiller à la satisfaction de chacune de ces parties afin de les amener à agir en coalition pour se maintenir.

**Tableau 5 : répartition des participants du site de Batchenga sur l'échelle de l'évolution des interprétations**

	M	Batchenga ET
Les connaissances des intervenants quant au processus d'un changement dans la réalisation du projet ont facilité la coordination de l'action publique.	3,39	1,120
La crédibilité des intervenants quant au processus de changement a facilité la coordination de l'action publique.	2,83	1,126
Les ressources (temps, effectifs, argent, etc.) pour réaliser le changement dans le projet ont facilité la coordination de l'action publique.	3,00	1,210
La compréhension des changements dans le projet a facilité la coordination de l'action publique.	3,33	1,210
La situation qui justifiait le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable	3,22	1,324

Les parties prenantes concernées par la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic.	3,06	1,232
Le projet de changement a été planifié avant d'être amorcé.	3,56	1,221
L'atteinte des objectifs établis a nécessité de prolonger ou d'écourter le processus de changement.	3,28	1,051
N valide (listwise)		1,186
	3,20	

Source : Résultats du rapport d'analyse sur l'état d'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux (Mimfoumou ; MINDUB, 2022).

Le tableau 5 répartit les moyennes des participants du site de Batchenga sur l'échelle du sens des interprétations quant à l'appropriation des projets structurants dans leur localité. Il nous renseigne de façon spécifique que la demande de changement faisant suite à une doléance des populations est observée de manière mitigée sur tous les quatre sites. Cette tendance est la même en ce qui concerne la transmission de certaines compétences aux populations pour la réalisation des projets par les pouvoirs publics. Les chefs de village ainsi que les villageois ne sont pas assez impliqués dans la réalisation des projets et les décisions dans les projets ne tiennent pas compte des besoins des populations. Ceci se vérifie à travers ces données qui présentent moyenne=3,20 et un écart-type=1,186.

### ***3.1. Matrice de corrélation des données***

Après avoir présenté ces résultats, il est question ici de vérifier le degré de corrélation qui existe entre le sens des interprétations multiples et l'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux des quatre (04) sites.

**Tableau 6 : Matrice de corrélation entre l'évolution des interprétations vers un même sens et la compréhension (préférences et maîtrise des populations) de la mise en œuvre des projets structurants par la communauté.**

	AMK			Memve'ele			Lom-Pangar			Batchenga		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Evolution des interprétations	1	,184	,158	1	,720	,220	1	,068	-,009	1	,270	,461
Préférences	,184	1	,654	,720	1	,131	,068	1	,305	,270	1	,516
Maitrise	,158	,654	1	,220	,131	1	-,009	,305	1	,461	,516	1

Source : Résultats du rapport d'analyse sur l'état d'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux (Mimfoumou ; MINDUB, 2022).

Nous pouvons observer en substance des corrélations significatives entre l'évolution des interprétations et les préférences, tout comme ladite évolution et la maîtrise de populations en lien aux projets structurants sur deux sites. Spécifiquement, nous observons une corrélation significative entre l'évolution des interprétations et les préférences ( $r=0,720$  ;  $p<0,01$ ) sur le site de Memve'ele ; une corrélation significative entre l'évolution des interprétations et les préférences sur le site de Batchenga ( $r=0,270$  ;  $p<0,05$ ) ; une corrélation significative entre l'évolution des interprétations et la maîtrise sur ce même site de Batchenga ( $r=0,461$  ;  $p<0,01$ ).

#### 4. Discussion

##### 4.1. De l'évolution des interprétations multiples vers un même sens à l'appropriation des projets structurants

Les corrélations significatives précédentes s'expliquent par le fait que le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable auprès des populations de ces sites. En effet, l'Etat en tant qu'Organisation sait que le sens est nécessaire à l'action dans une société organisée, car si les populations ne saisissent pas le sens du projet il leur est difficile d'adhérer. Il importe dans des situations déstabilisantes comme celles

qui impliquent de conjuguer avec l'expérience de faire sens à l'action qui se veut situer avec tout ce qu'elle peut charrier comme émotions et sensations. Smard (2013) postule que, l'action de planification n'est pas un processus, elle apparaît plutôt comme une construction progressive de consensus à l'intérieur d'un processus conflictuel. Ainsi, l'initiateur d'un projet structurant ou de développement a pour mission convaincre la population cible ou bénéficiaire en leur présentant les bienfaits du projet afin qu'elle accepte ledit projet.

En tant que créateur de sens, l'Etat est appelé à rendre le projet perceptible pour les populations afin de les enrôler dans son processus de mise en œuvre. Les données de l'indicateur 1 attestent de la pertinence de la nécessité de co-construire du sens avant la mise en œuvre d'une action publique. Bouker (2017) à cet effet parle du « *sensemaking sensegiving* », qui est une approche théorique de l'épistémologie interprétativiste et qui stipule que, dans le modèle rationaliste, les objectifs des projets structurants annoncés au départ restent quasiment inchangés. Ainsi, le rôle du planificateur d'un projet structurant ou de développement local consiste à faire évoluer progressivement les interprétations multiples vers un même sens (*sensmaking*) afin de faciliter la coordination de l'action, son appropriation et sa vulgarisation parmi les parties impliquées (*sensegiving*). A partir de là, l'initiateur du projet structurant doit produire progressivement du sens à partir des données partielles issues de l'action de planification ou de prise de décision en associant du « *sensegiving* » au processus de restitution, par les décideurs, du sentiment d'ordre aux collaborateurs.

Jogleux et Pellegrin (2015) soutiennent que, l'action de planification serait liée à la prise en compte par les décideurs du fait que la complexité du « réel » est fonction des représentations croisées des différents acteurs y compris celles des chercheurs et des décideurs. Ces auteurs se focalisent surtout sur la question de la construction du sens et privilégient l'analyse des interprétations que les acteurs donnent à leurs actions. A ce niveau la planification se conçoit comme un processus d'interprétation des enjeux de l'action et non comme un processus d'analyse systématique aboutissant à des choix conséquents destinés à guider la mise en œuvre des actions. A cet effet, le plan issu est conçu non comme un instrument-guide mais comme une

représentation permettant aux décideurs de se frayer un chemin sur un terrain inconnu, c'est un processus de production de sens.

## 5. Conclusion

La transition est une phase importante dans le processus de changement et d'adhésion des acteurs concernés par ce changement. Elle est caractérisée par l'initiation des acteurs à un nouveau mode de fonctionnement. Ils abordent le changement avec des attitudes méfiantes, instables et contradictoires d'autant plus qu'ils seront appelés à changer leurs comportements habituels. Pour réussir cette phase et aider les acteurs concernés, il est nécessaire de les écouter, de partager leurs inquiétudes, d'encourager les initiatives et les réussites et de répondre à leurs peurs. Les éléments de l'indicateur 4 confirment la prise en compte des avis de la population bénéficiaire du projet de développement par l'Etat.

Nous pouvons recourir à la formation, à la communication et à tous les moyens qui peuvent faciliter l'atteinte de l'objectif de cette phase. La recristallisation est marquée par la stabilisation des comportements modifiés. Les acteurs concernés par le changement acceptent, acquièrent et se familiarisent avec les nouveaux comportements et les nouvelles attitudes de manière spontanée. Pour maintenir la stabilité de cette phase, il est nécessaire de soutenir, accompagner et encourager les acteurs dans leurs nouveaux rôles et asseoir les nouvelles pratiques par les moyens adéquats. Nous sommes donc parvenus à la conclusion selon laquelle La somme et surtout la complémentarité entre ces différents effets font que l'éducation soit un véritable trésor et facteur de développement et de changement. Ils se pourraient que des blocages institutionnels, économiques, culturels ou politiques limitent ou empêchent certaines des relations décrites ci-dessus, et par conséquent ralentir le processus vertueux du développement, voire même faire entrer l'économie dans un cercle vicieux. Ainsi, les efforts des États en matière d'éducation ne sont pas toujours couronnés de succès.

## Références bibliographiques

Autissier David et Moutot Jean Michel, (2016), « La gestion des hommes et des résistances » in *Méthode de conduite du changement*, Paris, Dunod.

Autissier David, Vandangeon Derumez Isabelle et Vas Alain, (2013), *Les grands concepts en conduite du changement*, 2e édition, Éditions Dunod.

Autissier David, Moutot Jean et Metais-Wiersch, (2019), « Le modèle de Lewin » in *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*, Paris, Dunod.

Batifoulier Phillipe, (2001), *Théorie des conventions*, Paris, Economica.

Batifoulier Phillipe et Larquier de Guillemette, (2001), « La convention en théorie des jeux » in *Théorie des conventions*, P. Batifoulier (dir.), (p.99-126). Economica.

Bériot Dominique, (2006), *Manager par l'approche systémique. S'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité*, Eyrolles-Éditions d'Organisation.

Bouker Mohamed Ali, (2017), *Les communautés d'apprentissage professionnelles en ligne : un moyen de développement professionnel d'acteurs en éducation*, Thèse de doctorat inédit, Université Québec, Laval, Canada.

Elias Nobert, (1991), *La société des individus*, Fayart.

Foray Phillipe, (2017), « Autonomie » in *Le Télémaque*, Paris, Presses Universitaires de Caen.

Gilles Garel, (2011), « Qu'est-ce que le management de projet ? » in *Informations sociales*, Allocations familiales, Éditions Caisse nationale d'allocations familiales.

Graizon Aurelien, (2019), « De la participation à l'appropriation. La question de la gouvernance de projet » in *La siciographie*, Champ Social, p. 25-36.

Jougleux Muriel et Pellegrin Nicole, (2015), « Quel pilotage pour le système éducatif des académies ? » in *Politiques et management public*, Vol 29/3.

Leclerc Martine et Labelle Jean, (2013), « Au cœur de la réussite scolaire : communauté d'apprentissage professionnelle et autres types de communautés » in *Éducation et francophonie*, 41(2).



Mimfoumou Louise, Nana Derrick et Mgbwa Vandelin, (2022), « Légitimité de l'action publique et ses effets en éducation : une analyse de l'appropriation des projets structurants par les acteurs locaux » in *Revue Semestrielle « Al Marifa » Ecole Normale Supérieure de N'Djamena, N'Djamena, Presses Universitaires du Tchad.*

Motaze Akam, (2009), *Le social et le développement en Afrique, Etude Africaine*, L'Harmattan.