STRATEGIES DE COMPÉTITIVITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE FACE AUX PROJETS JEUNES : L'ANALYSE DES AXES DE DEFAILLANCE.

Derrick Nana Njiki
njikiderrick@yahoo.fr
Département d'Éducation Spécialisée
Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Yaoundé I
Ghislaine Essiane
essianeghislaine4@gmail.com
Département des sciences de l'Éducation
Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines, Université de Bertoua
Bidias Roland Ofamo
Ofamobidias@yahoo.fr
Département de Management de l'Éducation
Faculté des Sciences de l'Éducation
Université de Yaoundé I

RESUME :

Cette recherche analyse le cadre de référence stratégique du plan d'action de la politique nationale de la jeunesse. Elle vise à saisir le sens réel des trajectoires à déployer pour un encadrement qualitatif des jeunes, et cherche à identifier les axes de défaillance. En effet, les pouvoirs publics camerounais sont appelés à développer des aménagements adaptatifs et structurels face à la permanence de la précarité de l'emploi des jeunes. Cet aménagement se décline sous plusieurs angles : intellectuel, professionnel, civique, moral et physique. En portant une vision prospective, ce référentiel fixe les axes prioritaires indispensables à l'élaboration et à l'exécution des programmes d'action spécifiques. Toutefois, si ce processus d'aménagement adaptatif et structurel semble suivre une linéarité logique, il se révèle, à l'épreuve des faits, d'une complexité bien supérieure. En sciences de l'éducation et particulièrement en psychologie de l'orientation, il convient d'interroger le modèle mis en relief. L'étude mobilise une approche mixte, descriptive et compréhensive, conduite auprès de quatre Centres Multifonctionnels de Promotion des Jeunes (CMPJ) : Madagascar (Yaoundé), Douala 2, Limbé 1 et Pitoa. Les résultats, issus de corrélations de Pearson et de régressions linéaires, révèlent une hétérogénéité territoriale marquée : la compétitivité de l'action publique agit tantôt comme un levier de maîtrise technique (Madagascar, r=0,472), tantôt comme un simple vecteur d'adhésion sociale (Douala 2, r=0,351 ; Limbé 1, r=0,465), et se révèle même statistiquement sans effet significatif sur certains sites. Trois axes de

défaillance sont dégagés : une compétitivité territorialement fragmentée et faiblement prédictive du changement (Madagascar), une rupture des conventions de coordination entre logique de règle administrative et logique de performance attendue (Douala 2), et un déficit de sens partagé qui neutralise l'effet des dispositifs pourtant multipliés par l'État.
Mots clés : *politique publique ; projets jeunes ; politiques jeunes ; stratégies de compétitivité et défaillances.*

ABSTRACT:

This research analyzes the strategic framework of the National Youth Policy action plan. It aims to grasp the true meaning of the pathways to be implemented for high-quality youth guidance and support, while seeking to identify areas of failure. Indeed, Cameroonian public authorities are called upon to develop adaptive and structural measures to address persistent youth employment instability. These measures encompass several dimensions: intellectual, professional, civic, moral, and physical. Adopting a forward-looking perspective, this framework establishes the priority areas essential for designing and executing specific action programs. However, while this process of adaptive and structural adjustment appears to follow a logical, linear progression, in practice it proves to be far more complex. From the standpoint of educational sciences—and specifically vocational guidance psychology—it is necessary to examine the model highlighted here. The study employs a mixed-methods approach (combining descriptive and interpretive analysis) conducted across four Multifunctional Youth Promotion Centers (CMPJs): Madagascar (Yaoundé), Douala 2, Limbe 1, and Pitoa. Results derived from Pearson correlations and linear regressions reveal marked territorial heterogeneity: the competitiveness of public action acts variously as a lever for technical proficiency (Madagascar, r=0.472), as a mere vehicle for social buy-in (Douala 2, r=0.351; Limbe 1, r=0.465), or even shows no statistically significant effect at certain sites. Three areas of failure are identified: territorially fragmented competitiveness with low predictive power regarding change (Madagascar); a breakdown in coordination conventions between administrative rule-following and expected performance outcomes (Douala 2); and a lack of shared meaning that neutralizes the impact of the various schemes implemented by the State.
Keywords: *public policy; youth projects; youth policies; competitiveness strategies and failures.*

1. INTRODUCTION

Depuis la création du Fonds National de l'Emploi en 1990 jusqu'au déploiement du Plan Triennal « Spécial-Jeunes », l'État

camerounais a construit une sédimentation institutionnelle dense en matière de politiques de jeunesse. PAJER-U, PNA, PIFMAS, PIAASI, PARU-JEDI : la prolifération de ces dispositifs témoigne d'une volonté affichée de couvrir l'ensemble des segments de l'insertion des jeunes, du secteur informel à l'entrepreneuriat agricole. Les Centres Multifonctionnels de Promotion des Jeunes (CMPJ), déclinés en centres de référence, régionaux, départementaux et d'arrondissement, constituent aujourd'hui le principal vecteur opérationnel de cette ambition, dans le droit fil de la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND30). Cette accumulation de structures ne garantit cependant pas, à elle seule, l'efficacité de l'action publique. L'analyse des facteurs associés à la cohérence de ces dispositifs montre que leur multiplication se heurte fréquemment à un défi de coordination et de lisibilité pour les acteurs de tutelle chargés de leur mise en œuvre sur le terrain. Or, parmi les trois piliers structurants identifiés dans l'étude dont cet article est issu : l'impératif de compétitivité, l'intégration des contraintes institutionnelles et la fiabilité des organismes de gestion, c'est précisément la compétitivité de l'action publique qui conditionne le plus la capacité des projets jeunes à rencontrer l'adhésion des populations bénéficiaires.

Dans le champ du management de projet appliqué aux politiques jeunes, la compétitivité de l'action publique ne se réduit pas à une performance technique ou gestionnaire. Elle renvoie à l'autorité des règles qui encadrent les projets, à la clarté des statuts, droits, devoirs, pouvoirs des acteurs impliqués, et à la perception symbolique du progrès collectif ressentie par les populations. La compétence de l'État devient, dans cette perspective, une forme de reconnaissance qui lui est accordée par les parties prenantes : plus qu'un savoir-faire, elle est une réalité construite socialement, dont l'efficacité dépend de sa capacité à s'insérer dans les valeurs et les modes de pensée des acteurs locaux. Cette lecture invite à ne pas traiter la compétitivité comme une variable univoque, valable de façon identique sur tous les territoires. Elle suppose au contraire que l'ancrage des projets de jeunesse dans leur environnement social exige une mise en cohérence permanente entre l'offre institutionnelle et les conventions locales qui en conditionnent la réception.

La théorie des conventions, telle que développée par Boltanski et Thévenot (1987) puis systématisée par Batifoulier et

Thévenot (2017), fournit un premier cadre d'analyse. Dans sa dimension stratégique, la convention est un cadre qui s'impose naturellement aux acteurs au point de paraître immuable ; elle permet d'analyser comment les choix des acteurs de tutelle se structurent en évacuant les incertitudes périphériques pour se concentrer sur l'interaction des décisions. Dans sa dimension interprétative, la convention est envisagée comme une puissance sociale autonome, capable de remodeler les consciences et de dicter les comportements, instaurant un système d'obligations réciproques entre les acteurs.

L'action collective en faveur de la jeunesse ne va donc pas de soi : elle nécessite une coordination des représentations. Pour que les acteurs étatiques et les jeunes s'accordent, il faut que les justifications de l'action soient partagées. C'est précisément lorsque cette coordination échoue, parce que l'administration privilégie une logique de règle (cité civique, au sens de Boltanski et Thévenot) là où les jeunes attendent une logique de performance (cité industrielle) que la compétitivité affichée de l'action publique cesse de produire de l'adhésion.

Giddens (2012) appréhende l'organisation des projets jeunes comme un flux dynamique plutôt que comme une architecture rigide : les structures, entendues comme un ensemble de règles et de ressources, configurent les pratiques sociales autant qu'elles sont façonnées par elles. Le système social se caractérise par une forme d'« absence de sujet » : l'organisation transcende l'individu tout en dépendant vitalement de son activité et repose sur le principe de dualité du structurel. Giddens (2012, p. 44) introduit par ailleurs le concept de régionalisation. Car l'organisation ne constitue pas un bloc monolithique, mais se segmente en plusieurs processus de structuration autonomes selon ses différentes « régions ». Cette lecture est directement mobilisable pour comprendre pourquoi une même stratégie de compétitivité, portée par un même ministère de tutelle, produit des effets radicalement différents selon qu'elle se déploie à Yaoundé, Douala, Limbé ou Pitoa : la planification des politiques jeunes dépend de la capacité du système à intégrer les spécificités locales et les relations différenciées que chaque antenne entretient avec son environnement socio-économique immédiat.

La défaillance des stratégies de compétitivité de l'action publique ne procède pas d'un déficit de règles ou de moyens, mais d'un

déficit de sens partagé entre l'État et les bénéficiaires, dont l'intensité varie selon la régionalisation des dispositifs. La résistance au changement observée dans certains CMPJ ne serait alors pas une inertie passive, mais la réponse rationnelle d'acteurs dont l'intentionnalité diverge des objectifs institutionnels lorsque ceux-ci sont perçus comme illégitimes ou déconnectés des attentes locales.

L'ancrage des politiques de jeunesse dans les mentalités communautaires impose d'évaluer la pertinence du modèle de service public retenu. Si le projet de développement est déconnecté de son environnement immédiat, il engendre une résistance protectrice des acteurs sociaux. Cette réaction vise à maintenir un équilibre que l'intervention étatique menace parfois de déstabiliser. Le succès de l'émergence à l'horizon 2035 dépend donc de la capacité de l'État à transformer ces projets en espaces de sens. Dans cette perspective, l'appropriation est vue comme un acte par lequel l'usager s'érige en acteur autonome, façonnant ses propres usages selon ses intérêts pour se constituer un "*soi*" agissant. Pour Grimand (2012), c'est un "processus interprétatif, de négociation et de construction du sens" (p.17), où les acteurs réinventent collectivement les modèles d'action. Dès lors, les projets destinés à la jeunesse ne sauraient induire de transformations structurelles s'ils ne font l'objet d'une compréhension et d'une acceptation profonde par les acteurs sociaux, désormais perçus comme de véritables partenaires stratégiques.

Cet article se propose de resserrer l'analyse sur cette dimension spécifique, en interrogeant non seulement l'existence d'un lien entre stratégies de compétitivité et compréhension de la mise en œuvre par les acteurs de tutelle, mais surtout la nature discontinue de ce lien selon les territoires. La question qui la structure est la suivante : quels sont les axes de défaillance des stratégies de compétitivité de l'action publique dans la mise en œuvre des projets jeunes, et que révèlent-ils des mécanismes de coordination entre l'État et les bénéficiaires ?

2. METHODOLOGIE

L'étude mobilise une double approche descriptive et compréhensive. La dimension descriptive procède à un inventaire systématique des attitudes des bénéficiaires face au changement et à

la catégorisation de ces comportements via des échelles de mesure, préalable à l'analyse des facteurs de résistance. La dimension compréhensive explore, par entretiens, la subjectivité des acteurs sociaux afin de saisir les fondements de leur adhésion, de leur opposition ou de leur inertie face aux stratégies de compétitivité déployées. La recherche a été conduite sur quatre sites contrastés, choisis pour leur diversité de statut administratif et de contexte socio-économique : le CMPJ de Référence de Yaoundé Madagascar, en zone urbaine centrale (61 participants) ; le CMPJ Régional de Douala 2, en zone urbaine dense et économiquement structurée (82 participants) ; le CMPJ d'arrondissement de Limbé 1, en zone urbaine secondaire du Sud-Ouest (29 participants) et le CMPJ d'arrondissement de Pitoa, en zone rurale septentrionale (48 participants).

Tableau 1 : Echantillon de l'étude

Sites	***Enquêtés (Questionnaire)***
CMPJ de Référence de Yaoundé Madagascar	61
CMPJ Régional de Douala 2	82
CMPJ d'arrondissement de Limbé 1	29
CMPJ d'arrondissement de Pitoa	48
Total	220

Source : enquête de terrain (Ofamo, 2024, projet de thèse).

La population de l'étude regroupe les responsables et agents des CMPJ ainsi que les jeunes bénéficiaires des projets sur les quatre sites. La collecte des données a combiné un questionnaire structuré, administré à un échantillon de 220 jeunes comme l'indique le tableau 1, défini par une technique d'échantillonnage raisonné, et un guide d'entretien semi-directif destiné à recueillir les représentations des acteurs de tutelle (06) et des populations locales. Ce double instrument permet de croiser des données chiffrées et des récits d'acteurs, afin de faire dialoguer la mesure statistique du lien entre

compétitivité et compréhension avec l'interprétation que les acteurs donnent eux-mêmes de ce lien.

Le traitement des données combine une analyse descriptive (moyennes, écarts-types), une analyse inférentielle, corrélations Pearson et régressions linéaires multiples, mobilisées site par site pour faire apparaître les disparités territoriales et une analyse de contenu thématique des entretiens, structurée autour d'une grille de codage construite sur les variables de l'étude (stratégies de compétitivité, contraintes institutionnelles, fiabilité des organismes de gestion, préférences et maîtrise des bénéficiaires).

Pour garantir la fiabilité de notre instrument de mesure, nous avons soumis les données recueillies auprès des 220 enquêtés au test de cohérence interne de l'Alpha de Cronbach. Cette procédure statistique permet de s'assurer que les différents items de notre questionnaire convergent vers la mesure des dimensions de notre modèle d'analyse. En procédant par élimination systématique ("alpha si l'item est supprimé"), nous avons pu confirmer que chaque énoncé contribue positivement à la robustesse de l'échelle. Un coefficient global supérieur à 0,70 a été retenu comme seuil de validité, attestant que nos données sont exemptes d'erreurs de mesure significatives et prêtes pour l'analyse multivariée :

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

avec S correspondant à la somme de ces items ($X_1+X_2+X_3+...+X_k$) ;
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. RESULTATS : CARTOGRAPHIE DES AXES DE DEFAILLANCE

3.1. Une compétitivité perçue de façon hétérogène selon les sites

L'analyse descriptive des moyennes obtenues sur l'échelle des stratégies de compétitivité révèle d'emblée des écarts significatifs

entre les quatre sites : Madagascar affiche une moyenne de 2,98 (σ=1,24), Douala 2 de 4,52 (σ=1,69), Limbé 1 de 4,56 (σ=1,57) et Pitoa de 3,50 (σ=1,02). La légitimité perçue de l'action publique est ainsi particulièrement robuste à Limbé 1, tandis qu'elle apparaît plus modérée à Madagascar, un premier indice que l'efficacité de la stratégie étatique ne rencontre pas les mêmes échos selon les contextes locaux.

3.2. Des corrélations statistiquement discontinues

La matrice de corrélation de Bravais-Pearson entre les stratégies de compétitivité de l'action publique et les deux dimensions de la compréhension de la mise en œuvre : préférences et maîtrise, met en évidence des configurations distinctes selon les sites.

Tableau 2 : Corrélations entre stratégies de compétitivité, préférences et maîtrise, par site

SITE	CORRELATION SIGNIFICATIVE	COEFFICIENT	DIMENSION IMPACTÉE
CMPJ MADAGASCAR	Compétitivité ↔ Maîtrise	r = 0,472**	Maîtrise technique (administration)
CMPJ DOUALA 2	Compétitivité ↔ Préférences	r = 0,351*	Adhésion sociale (population)
CMPJ LIMBÉ 1	Compétitivité ↔ Préférences	r = 0,465**	Adhésion sociale (population)
CMPJ PITOA	Compétitivité ↔ Préférences et Maîtrise	r = 0,244* / 0,403**	Double effet (population et administration)

** p<0,05 ; ** p<0,01.*

Source : enquête de terrain (Ofamo, 2024, projet de thèse).

Les résultats du tableau 2, montrent que si l'intensité du lien varie, l'efficacité des stratégies étatiques demeure un levier transversal sur l'ensemble des territoires étudiés. Mais un levier dont la nature change de site en site. À Madagascar, la compétitivité agit comme un

outil de gestion technique pour l'administration ; à Douala 2 et à Limbé 1, elle se transforme en un simple vecteur de préférence pour les populations, sans effet démontré sur la maîtrise opérationnelle des acteurs de tutelle. Seul le site de Pitoa présente une hypothèse entièrement validée, où la compétitivité agit de concert sur la compréhension technique et l'adhésion sociale. La légitimité de l'action publique est ici corrélée à sa capacité à respecter des règles du jeu partagées, plaçant l'interaction sociale au centre du dispositif de compétitivité. Cette interaction est appréhendée sous deux angles complémentaires : une dimension structurelle, qui agit comme un réservoir de ressources et de règles. Elle permet de stabiliser les modèles de conduite et de donner une continuité aux activités individuelles et collectives, et une dimension systémique, qui conçoit l'organisation comme un réseau de relations ancrées dans la durée. Le système social n'est pas une entité figée, mais le produit émergent des activités des agents : c'est l'action qui fait le système, tout comme le système fournit le cadre de l'action.

3.3. Des régressions qui confirment la fragmentation territoriale

L'analyse de régression linéaire, conduite site par site pour tester le poids relatif des trois variables indépendantes (compétitivité, contraintes institutionnelles, fiabilité des organismes de gestion) sur les préférences des populations, accentue encore ce constat de fragmentation.

Tableau 3 : Poids de la variable « stratégies de compétitivité » dans les modèles de régression des préférences, par site

SITE	SIGNIFICATIVITÉ DU MODÈLE GLOBAL	EFFET DE LA COMPÉTITIVITÉ	LECTURE
MADAGASCAR	F=5,092 ; p=0,004	Non significatif (p=0,720)	L'adhésion repose sur les contraintes institutionnelles et la fiabilité, non sur la compétitivité

DOUALA 2	F=2,335 ; p=0,088 (n.s.)	Significatif isolément (p=0,024), modèle global non significatif	Rupture entre offre publique et demande sociale
LIMBÉ 1	F=10,322 ; p=0,000	Prédicteur le plus puissant (p=0,000)	La compétitivité est le principal moteur de l'adhésion

Source : enquête de terrain (Ofamo, 2024, projet de thèse).

Le cas de Madagascar est particulièrement révélateur d'un premier axe de défaillance : alors que le site affiche la moyenne la plus faible sur l'échelle de compétitivité perçue, la régression confirme que cette variable n'y constitue pas un prédicteur significatif de l'adhésion des jeunes (p=0,720), contrairement à la prise en compte des contraintes institutionnelles (p=0,001) et à la fiabilité des organismes de gestion (p=0,013). Autrement dit, dans ce site pourtant central sur le plan administratif, la stratégie de compétitivité de l'État ne parvient pas à se convertir en un déterminant statistique de l'appropriation. Le cas de Douala 2 constitue un second axe de défaillance, plus radical encore : le modèle explicatif global n'atteint pas le seuil de significativité statistique (F=2,335 ; p=0,088), ce qui suggère qu'aucune des trois dimensions classiques de l'action publique : compétitivité, coordination institutionnelle et fiabilité, n'explique de façon robuste les préférences des jeunes de cette localité par rapport aux différents projets qui leur sont proposés. Bien plus, un déphasage se donne à voir entre la qualité intrinsèque des projets mis en œuvre et les attentes ou critères d'évaluation effectifs de la population. À l'inverse, Limbé 1 présente le modèle le plus robuste de l'ensemble de l'étude (F=10,322 ; p=0,000 ; R^2=0,378), avec la compétitivité comme prédicteur dominant.

Ce contraste avec Madagascar et Douala 2 fournit un point d'appui empirique décisif : la défaillance n'est pas inhérente à la notion même de compétitivité de l'action publique, mais à la manière dont elle est territorialement mise en œuvre et reçue. L'action publique est ici définie comme l'intervention des autorités visant à résorber une situation problématique, en l'occurrence la précarité de la jeunesse. L'analyse suppose ici une rationalité fondée sur

l'interprétation, où la convention sert de cadre de référence à l'évaluation de l'action. Toute règle régulatrice est ainsi le produit d'une représentation conventionnelle préalable. À ce titre, la mise en œuvre des projets jeunes et le progrès social dans nos secteurs d'étude sont le reflet direct des politiques publiques et des conventions en vigueur. Bien que les conventions puissent paraître arbitraires, elles jouent un rôle moteur dans l'essor économique et éducatif des jeunes de ces localités. Ce phénomène est d'autant plus manifeste à Limbé 1, dont les résultats statistiques témoignent d'une intégration plus réussie des projets de développement professionnel par rapport aux autres localités.

4. DISCUSSION : TROIS AXES DE DEFAILLANCE

4.1. Premier axe : une compétitivité fragmentée, faible levier de changement en zone urbaine

Le premier axe de défaillance tient à ce que la compétitivité de l'action publique, telle que perçue et mesurée à Madagascar, ne se traduit pas en un déterminant statistique de la maîtrise ou des préférences des jeunes malgré un ancrage administratif fort. La mise en perspective des cadres théoriques et des données de terrain révèle ici des disparités territoriales majeures : alors qu'à Madagascar la compétitivité agit avant tout comme un levier de maîtrise technique pour l'administration (r=0,472), elle ne parvient pas à s'ériger en facteur explicatif de l'adhésion des populations dans le modèle de régression. Ce décalage traduit une stratégie de l'État qui, en zone urbaine, reste tournée vers l'intérieur de l'appareil administratif plutôt que vers les bénéficiaires eux-mêmes.

Ceci nous permet de comprendre que pour réussir l'implantation des projets de développement en faveur de la jeunesse, les acteurs de tutelle doivent impérativement devenir des "acteurs contextualisés". Cela implique une connaissance approfondie des besoins des jeunes et une intégration des conventions sociales propres à chaque localité. Pour ce faire, l'État doit multiplier les consultations préalables avec les populations locales. Cette stratégie permet de cibler les interventions les plus urgentes et de renforcer la légitimité des projets par l'adhésion collective. C'est ici que l'approche stratégique des conventions prend tout son sens : elle transforme la

consultation en un levier de coordination efficace pour l'action publique. A cet effet, *B1* affirme :

> Chaque formation se fait suivant un référentiel bien précis. C'est d'abord les responsables du Ministères qui nous ont contacté pour nous informer de la mise en place des différents programmes pour les jeunes ici (...) avant la réalisation proprement dite du projet, plusieurs missions sont venues sensibiliser les jeunes sur la nature et le bien-fondé dudit projet.

Cette phase de consultation permet aux jeunes de s'impliquer dans les projets en appréhendant l'intégralité de leurs enjeux. Au-delà de la simple stimulation de l'intérêt, les autorités exposent de manière transparente les bénéfices et les contraintes liés à l'implantation de ces initiatives. L'approche interprétative de la convention favorise alors une meilleure appropriation du projet par les bénéficiaires, fondant ainsi leur engagement aux côtés des pouvoirs publics. Les résultats de l'étude mettent donc en exergue les réalités selon lesquelles toute action qui ne s'inscrit pas de cette logique est vouée à l'échec.

4.2. Deuxième axe : la rupture des conventions de coordination

Le deuxième axe de défaillance, le plus net statistiquement, s'observe à Douala 2, où le modèle explicatif global échoue à atteindre la significativité. Lue à travers la théorie des conventions, cette défaillance s'explique par une divergence de légitimités : l'administration y privilégie une logique de règle (cité civique) là où les jeunes attendent une logique de performance (cité industrielle). La maîtrise du projet suppose une capacité du collectif à interpréter les règles de manière convergente durant le cours même de l'action ; or c'est précisément cette convergence qui fait défaut à Douala 2. Une convention n'étant efficace que si elle parvient à harmoniser des logiques contradictoires au sein d'un espace de coopération nécessaire, sa rupture rend l'appropriation du projet incertaine et sa mise en œuvre illisible pour les acteurs de tutelle eux-mêmes. En effet, l'action publique en faveur de la jeunesse est vouée à l'échec si elle ne

fait pas l'économie d'une démarche participative ancrée dans les réalités locales. Sans une prise en compte réelle des attentes des bénéficiaires, le projet perd sa pertinence sociale, privant ainsi les acteurs de tout motif d'investissement ou d'intérêt. *B2* déclare à cet effet :

> Lorsqu'on nous a demandé ce qu'il fallait faire, nous avons demandé à ce qu'ils nous permettent d'accéder à toutes les informations pour mieux comprendre les enjeux et les implications afin de pouvoir à notre tour en faire part aux populations et principalement aux jeunes.

Dans la mesure où les projets pour la jeunesse sont des réalisations localisées, l'approche interprétative des conventions démontre que la participation des populations est un facteur déterminant de leur réussite. Une politique orientée vers le bien-être social nécessite que les citoyens influent sur les décisions par l'entremise d'organisations choisies. Cette participation offre aux populations l'opportunité de peser sur les réformes qui touchent directement leur existence. Or cette dynamique inclusive est confrontée à une dichotomie sociale liée au jeu des acteurs dans la ville de Doula. Une réalité qui est confirmée par *B6*, qui affirme que l'implication des populations dans la réalisation concrète des projets n'est pas une obligation opérationnelle.

4.3. Troisième axe : le déficit de sens partagé, au-delà de la multiplication des dispositifs

Le troisième axe de défaillance, transversal aux deux premiers, tient à ce que l'échec de l'appropriation des politiques jeunes ne relève pas d'un manque de textes ou de dispositifs : PAJER-U, PIFMAS et Plan Triennal Spécial-Jeunes se sont multipliés. Mais présentent un déficit de conventions partagées entre l'État et les acteurs de terrain. La résistance des acteurs, lorsqu'elle survient, ne doit pas être lue comme une inertie passive : elle constitue une réponse rationnelle d'acteurs dont l'intentionnalité diverge d'objectifs institutionnels perçus comme illégitimes ou déconnectés des réalités locales. Cette lecture rejoint l'un des résultats les plus décisifs de ce travail : loin de

générer du désordre, la résistance au contrôle extérieur incite les agents à s'engager dans une activité normative propre, créatrice de règles structurantes pour l'action collective. Un phénomène que l'action publique gagnerait à intégrer plutôt qu'à combattre.

Dans l'analyse des stratégies de compétitivité, les politiques publiques relatives aux projets de jeunesse émanent d'une hybridation d'actions menées par une pluralité d'acteurs, incluant des entités non étatiques et privées. Cette dynamique de l'action publique met en exergue les décalages, et par extension les tensions, qui peuvent surgir entre le périmètre institutionnel du politique et les espaces concrets de gestion des problématiques communautaires. Afin de consolider la légitimité de leur intervention, les autorités chargées de l'opérationnalisation des projets s'appuient stratégiquement sur le soutien et l'adhésion des jeunes bénéficiaires.

4.4. Le contre-exemple de Limbé 1 : quand la compétitivité redevient un levier d'appropriation

La réussite opérationnelle observée à Limbé 1 repose sur une stratégie d'inclusion élargie, dépassant le seul cadre des structures de tutelle. La mise en œuvre des projets y a mobilisé une pluralité d'intervenants, des agents étatiques aux leaders de la société civile, unis par un objectif commun de sensibilisation et de mobilisation. Cette approche en réseau permet d'atteindre les jeunes dans leurs milieux de vie naturels, là où l'administration seule peine parfois à pénétrer. Comme l'exprime *B2* :

> Nos avis ont effectivement été pris en compte avant la réalisation proprement dite du projet. Si on n'acceptait pas, le projet ne pouvait être réalisé. Nous n'avons pas été forcés. Lorsqu'on nous a demandé ce qu'il faut faire pour le site, nous avons demandé à ce qu'il nous permette d'accéder au plan du projet pour voir au préalable si cela était faisable ou pas.

Ce témoignage illustre ce que la théorie des conventions désigne comme une « convention de participation » : l'action politique n'y est plus une simple prestation de services, mais une réponse concertée

aux besoins essentiels des populations. En prenant part aux décisions qui impactent leur mode de vie, les bénéficiaires cessent d'être des cibles pour devenir des partenaires, condition précisément, pour que la conversion de la compétitivité affichée par l'État se transforme en compétitivité perçue et agissante.

5. CONCLUSION

Trois implications se dégagent de cette cartographie des axes de défaillance, dans la perspective d'un resserrement de l'écart entre intention politique et appropriation effective :

- ***Passer du « vouloir-faire » au « pouvoir-faire ».*** Le succès des politiques publiques ne réside pas dans l'affichage des intentions, mais dans la dotation réelle des acteurs de tutelle en capacités d'agir, pouvoir de décision, budget et autonomie locale. C'est cette capacité qui fait défaut à Madagascar, où la compétitivité reste un outil de gestion interne plutôt qu'un levier tourné vers les bénéficiaires.
- ***Reconstruire des conventions de coordination avant de multiplier les dispositifs.*** Le cas de Douala 2 invite à ne pas traiter la coordination comme une simple procédure administrative, mais comme un mécanisme cognitif à reconstruire : il s'agit de faire converger la logique de règle de l'administration et la logique de performance attendue par les jeunes, avant d'ajouter de nouveaux dispositifs à un système déjà dense.
- ***Généraliser la stratégie d'inclusion élargie.*** L'exemple de Limbé 1 suggère qu'il est possible de reproduire, sur d'autres sites, une stratégie de compétitivité fondée sur la co-construction avec les leaders de la société civile et sur des consultations préalables systématiques. Structurer l'offre de projets dans les CMPJ, étendre les facilités accordées aux collectivités territoriales décentralisées et intensifier l'assistance technico-logistique et le financement des projets à fort potentiel constituent, à cet égard, des leviers

directement transférables des zones où la compétitivité fonctionne vers celles où elle échoue.

Ce travail a cherché à comprendre pourquoi les stratégies de compétitivité de l'action publique, bien qu'omniprésentes dans le discours des autorités camerounaises, ne produisent pas une appropriation homogène sur le territoire. En croisant la théorie des conventions et la théorie de la structuration, l'analyse a permis d'identifier trois axes de défaillance : une compétitivité qui reste un outil de gestion interne sans effet démontré sur l'adhésion des bénéficiaires (Madagascar) ; une rupture des conventions de coordination entre logiques administratives et attentes sociales, au point de rendre le modèle explicatif globalement non significatif (Douala 2) ; et, de façon transversale, un déficit de sens partagé qui explique que la multiplication des dispositifs publics ne garantisse pas, à elle seule, leur efficacité. Le cas de Limbé 1 démontre cependant que ces défaillances ne sont pas une fatalité : une stratégie d'inclusion élargie, fondée sur la consultation préalable et la mobilisation d'acteurs pluriels, permet de transformer la compétitivité affichée par l'État en compétitivité perçue et agissante par les jeunes. Cette hétérogénéité territoriale, loin d'être un simple artefact statistique, doit être lue comme une invitation à une gouvernance apprenante, capable d'ajuster les stratégies de compétitivité aux conventions locales plutôt que d'imposer un modèle uniforme.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdellatif Bennaoum, 2021, « Les Fondement et les principes du Nouveau Management Public 'NMP' : Une nouvelle approche pour les administrations publiques en Algérie », Le Journal d'études en économie et Management, N°1, juin 2021.

Batifoulier Phillippe, 2001. *Théorie des conventions*, Economica.

Batifoulier Philippe et Larquier Guillemette, 2017, « La convention en théorie des jeux », in P. Batifoulier (dir.), Théorie des conventions, N°1, septembre 2017, pp 99-126

Boltanski Luc et Thévenot Laurent, 1987. *De la justification, Les économies de la grandeur*, Presses universitaires de France, Paris

Giddens Anthony, 2012. *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses universitaires de France, Paris
Grimand Amaury, 2012, « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences » in Management et avenir, N^0 4, juin 2012, pp 237-257
Ofamo Bidias Roland, 2025. Planification des politiques jeunes et logiques de mises en œuvre par les acteurs de tutelle à l'ère de la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030. [Thèse de doctorat, Université de Yaoundé I, Cameroun].
Nana Derrick, Mimfoumou Louise, Ofamo Roland et Mgbwa Vandelin, 2023, « Sens des interprétations multiples et appropriation des projets structurants par les acteurs locaux », *Revue Pluraxes/Monde : Dossier 2 Sciences Humaines et Sociales*, Volume 1, N^{0}3, *décembre 2023, pp 514-531*
Thévenot Laurent et Boltanski Luc, 1987. *Les économies de la grandeur*. Presses Universitaires de France, Paris