

Etude exploratoire des facteurs clés de succès et des obstacles à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise

Exploratory study of the key success factors and obstacles to the dematerialization of procedures in the Cameroonian public administration

YAOUBA Bello

Doctorant en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Maroua - Cameroun
yaouhamma@yahoo.fr

HALIDOU Mamoudou

Professeur Titulaire des Universités
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Garoua - Cameroun
halidou@yahoo.fr

NGA NKOUMA TSANGA Rosalie Christiane

Maître de Conférences
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Maroua - Cameroun
Rcnkouma2005@yahoo.fr

GUIDKAYA Zamba

Ph. D en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Ngaoundéré - Cameroun
guidkayazamba@yahoo.fr

Date de soumission : 18/10/2022

Date d'acceptation : 22/10/2022

Pour citer cet article :

YAOUBA B. et al. (2023) «Etude exploratoire des facteurs clés de succès et des obstacles à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 160 - 187

Résumé

La dématérialisation est une opération liée à une technologie consistant à remplacer un support matériel tangible par un procédé électronique. Son enjeu devient de plus en plus une préoccupation majeure pour les responsables de l'administration publique par rapport à la qualité des services publics. Dans cette optique, l'objet de notre recherche est de cerner les différents facteurs clés de succès et obstacles à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise. Cet objet pose la problématique de l'audit de la dématérialisation des procédures au sein des administrations publiques camerounaises à travers un listing des facteurs clés de succès et des freins y afférents. Le recours à l'approche qualitative, à l'aide d'un guide d'entretien individuel réalisé auprès de quinze (15) responsables dans trois (03) départements ministériels, nous a permis de mettre en évidence deux catégories de résultats. En premier point, la dématérialisation est un processus qui dépend de plusieurs facteurs primordiaux et notamment l'adhésion du personnel, la formation et la dotation en infrastructures informatiques et énergétiques. Deuxièmement, nous avons pu mettre en évidence quatre freins majeurs à la dématérialisation des procédures dont la résistance du personnel, l'absence d'énergie, le manque d'outils informatiques et l'absence d'infrastructures appropriées. Au regard de ses apports, la présente recherche dégage des implications managériales et des perspectives pertinentes.

Mots clés : Dématérialisation ; procédures ; qualité ; services publics ; administration publique.

Abstract

Dematerialization is an operation linked to a technology consisting in replacing a tangible material support by an electronic process. Its issue is increasingly becoming a major concern for those responsible for public administration in relation to the quality of public services. With this in mind, the purpose of our research is to identify the various key success factors and obstacles to the dematerialization of procedures in the Cameroonian public administration. This object raises the issue of the audit of the dematerialization of procedures within Cameroonian public administrations through a listing of the key factors of success and the related obstacles. The use of the qualitative approach, by the using an individual interview guide carried out with fifteen (15) officials in three (03) ministerial departments, allowed us to highlight two categories of results. Firstly, dematerialization is a process that depends on several key factors, including staff support, training and the provision of IT infrastructure. Secondly, we were able to highlight four major obstacles to the dematerialization of procedures, including staff resistance, lack of energy, lack of IT tools and lack of appropriate infrastructure. In view of its contributions, this research brings out managerial implications and relevant perspectives.

Keywords: Dematerialization; procedures; quality; public services; public administration.

Introduction

Les progrès des techniques informatiques apparaissent avoir largement contribué à diffuser au sein de la société une véritable culture des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette révolution numérique fait émerger de nouveaux besoins tout en redéfinissant des pratiques préexistantes. Tous les domaines sont concernés ; la sphère publique n'est pas en reste. Utilisées d'abord dans le secteur privé, les TIC ont atteint le secteur public, faisant ainsi passer la gouvernance à l'heure du numérique. Les TIC font désormais le quotidien des services de l'administration bouleversant les méthodes de travail des organisations publiques. A cet effet, la dématérialisation des procédures administratives, constitue le cœur de l'action de numérisation de l'administration. Cette dématérialisation passe par la création de télé-procédures et de télé-services. Dans ce sillage, la dématérialisation des services publics constitue une réelle opportunité pour la simplification du droit dès lors qu'il s'agit d'adapter les procédures et les services à leur mise en ligne et satisfaire ainsi les attentes des usagers (Cantero, 2011). Selon les résultats d'une enquête réalisée en 2014, 70% des personnes interrogées considèrent que le développement des télé-procédures permet de gagner en temps¹.

A l'ère de la nouvelle gouvernance publique, les politiques de performance, de transparence, d'égalité et de proximité des services publics pour l'ensemble des usagers, constituent les leviers de la réforme des Etats modernes. S'il est vrai que les administrations publiques de certains pays développés comme les États Unis, la France, le Canada, enregistrent des avancées significatives en matière de dématérialisation, il n'en demeure pas moins pour les pays en voie de développement à l'instar du Cameroun, que cette dernière reste d'actualité dans plusieurs domaines tels que le service postal, les finances publiques, les marchés publics et divers services au sein du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA) ont amorcé le processus d'adoption du numérique dans leurs modalités de gestion administrative. A cet effet, plusieurs réformes sont entreprises en vue de numériser son système de gestion à savoir la création des sites en ligne pour les inscriptions aux concours, car on constate que près de 72% de candidatures reçues dans les concours utilisent le téléphone portable et près de 60% de candidatures proviennent des zones reculées

¹ Rapport du gouvernement français sur la dématérialisation publiée en 2019 ;

en dehors des grandes métropoles qui n'ont plus besoin de déplacement² ; la mise en place des projets numériques de dématérialisation complète de toutes les procédures de recrutement dans la fonction publique, la numérisation des archives, le suivi en ligne du traitement des dossiers et la notification des actes de carrière via les plateformes actuelles de communication numériques (Djoyum, 2020). Pour la dématérialisation de ses marchés publics, le Cameroun s'est doté d'une plateforme centralisée de dématérialisation des marchés publics dénommé « *Cameroon On Line Procurement System* » (Embareck, 2018). Cette plateforme est destinée à assurer davantage de réactivité et à faciliter la publication des documents liés aux marchés publics ainsi que leurs procédures de passation, de création et des modalités de fonctionnement. En matière de fiscalité, plus de 20 millions de foyers fiscaux ont déclaré leur revenu en ligne en 2017, soit 2,4 millions de foyers fiscaux supplémentaires par rapport à 2016. Il en ressort que 90% sont satisfaits de la facilité à déclarer et à payer leurs impôts en ligne³. Dans la gestion budgétaire et de la Trésorerie de l'Etat, le système de télé compensation des chèques bancaires via la plateforme SYSTAC met fin à la compensation manuelle des chèques entre le Trésor public et les banques émettrices. Au regard de ce qui précède, l'urgence de la dématérialisation des procédures est une nécessité impérieuse dans les administrations publiques.

Toutefois, selon El-Amry (2018), l'efficacité de la commande publique fait face à de nombreuses contraintes et notamment les détournements de fonds à origine publique au profit des intérêts privés ; des méthodes frauduleuses utilisées par les fonctionnaires et les entrepreneurs indéliques qui sont susceptibles de camoufler des détournements de fonds publics ou des phénomènes de corruption. Les citoyens sont, en effet, les principales victimes de ces agissements malhonnêtes : victimes sur le plan fiscal par l'augmentation injustifiée de la pression fiscale, victime sur le plan économique à travers la disparition des entreprises qui refusent ou ne peuvent payer les pots-de-vin réclamés par les décideurs corrompus et victimes sur le plan social par le chômage et l'exclusion, l'insuffisance des infrastructures de base, affaiblissement de la solidarité et des valeurs morales. D'où, l'urgence de combattre efficacement ces problèmes. El-Amry (2018) pense que le recours à la dématérialisation constitue un

² Joseph Le : ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Conférence annuelle des responsables des services centraux, déconcentrés et sous tutelle du MINFOPRA, Yaoundé-ENAM, 16 au 18 janvier 2018

³ Modeste MOPA : le Directeur Général des Impôts, Conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du ministère des finances, palais de congrès du 16 au 19 janvier 2019.

moyen fondamental pour changer la donne dans la relation de l'administration publique, un accélérateur puissant dans l'amélioration du service à l'utilisateur, mais également un moyen très efficace de lutte contre les pratiques illicites de corruption ou autres abus de pouvoir qu'une administration peut exercer, du simple fait, qu'elle détient une information que l'utilisateur n'a pas.

Malgré les nombreux travaux de recherche consacrés à l'administration publique (Bezançon, 1995 ; Chevallier, 1997 ; Sabadie, 2008 ; Bonnenfant et Berardi, 2012 ; Algan *et al.*, 2016 ; Zogo, 2016), force est de constater qu'il manque à notre connaissance une étude mettant en évidence les facteurs de force et les obstacles à la dématérialisation des procédures. Aussi, la perception du concept du côté des acteurs publics n'est pas toujours prise en compte dans la plupart des travaux qui s'intéressent toujours aux bénéficiaires. Ainsi l'objet de notre recherche est de cerner la perception des responsables des services centraux de l'administration publique camerounaise sur les facteurs clés de succès et les obstacles à la dématérialisation des procédures. Dès lors, quelle est la perception des responsables des services centraux de l'administration publique sur la dématérialisation des procédures au Cameroun ? Quels sont les différents facteurs qui favorisent ou qui entravent l'efficacité de cette dématérialisation ? Telles sont les questions qui guident cette recherche organisée en trois parties : dans la première partie, une revue de la littérature sur les théories de la dématérialisation est présentée. La deuxième partie fait allusion à la démarche et au canevas méthodologique adopté pour étudier le phénomène sur le terrain. Dans la troisième partie, il s'agit de présenter et de discuter les résultats obtenus tout en faisant un rapprochement théorique. Cet article se termine par une conclusion qui met en évidence les implications de la recherche, les limites et perspectives futures.

1. La revue de la littérature sur la dématérialisation des procédures et son ancrage théorique

Les TIC ont profondément modifié notre mode de vie et ne cessent de s'imposer, jours après jours, pratiquement dans tous les domaines d'activité humaine (Tamer, 2019), chose qui a remis en question la fiabilité et l'efficacité des méthodes classiques de sécurité des informations et des communications. C'est dans ce sens, la dématérialisation des procédures au sein des services publics constitue aujourd'hui, une réelle opportunité pour la simplification du droit dès lors qu'il s'agit d'adapter les procédures et les services à leur mise en ligne et obtenir ainsi la confiance des usagers (Tamer, 2019). Pour mieux appréhender ce

cadre théorique, nous aurons deux points. Dans un premier temps, nous étudions la dématérialisation comme une innovation managériale. Dans un second temps, il reviendra de présenter l'ancrage théorique autour de cette notion de dématérialisation.

1.1. La dématérialisation des procédures : un procédé d'innovation managériale

La dématérialisation passe par la création de télé-procédures et de télé-services, notions déjà existantes dans les années 1990 (Hammoumi, 2014). De nos jours, environ cinq cents télé-services sont à la disposition des citoyens, allant des impôts à la déclaration de mini-moto ou de mini-quad, de la demande de la prime d'activité à la gestion des subventions agricoles. À ces services en ligne s'ajoutent près de deux mille formulaires administratifs dématérialisés sous la forme de fichiers au format PDF disponibles en ligne, plus ou moins remplissables sous forme numérique mais qui nécessitent d'être imprimés et envoyés par courrier ou par courriel. Cette sous-section se propose de présenter la définition de la dématérialisation retenue dans le cadre de notre recherche avant de percevoir la dématérialisation comme procédé d'innovation dans les administrations publiques camerounaises.

1.1.1 L'approche conceptuelle de la notion de dématérialisation des procédures

Plusieurs définitions sont ainsi accordées à l'administration numérique. L'Organisation de la Coopération et du Développement Economique (OCDE) définit la dématérialisation comme : « *l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), et en particulier de l'internet en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité* ». L'e-gouvernement est également définie comme « *la gestion efficace du gouvernement* » et comme « *une nouvelle forme de gouvernance* » (St-Amant, 2005). Hirst et Norton (1998), définissent la dématérialisation comme l'utilisation des TIC pour « *l'amélioration de la qualité de services aux usagers* » ils soulignent en trois grandes lignes, l'objectif de l'utilisation des TIC dans l'administration publique : Augmenter l'efficacité et l'efficience de l'administration ; assurer la transparence envers les usagers et les entreprises en partageant les informations gouvernementales ; renforcer la démocratie en améliorant la relation entre l'utilisateur et l'administration et entre les administrations publiques. Selon Khalid (2016), la dématérialisation est l'application des TIC pour améliorer la qualité des services publics. Elle permet aux usagers d'éviter de se déplacer de guichet en guichet. Avec ce système, toutes les procédures électroniques des différents ministères et organismes gouvernementaux sont centralisés et coordonnés pour que les informations soient traitées de la même façon. Pour Ziyadin et al. (2020), la dématérialisation se résume essentiellement en

trois points suivants : Faire l'usage des TIC ; assurer la commodité dans les prestations des services et la gestion publique ; et faire un changement dans la compréhension du service d'Etat classique. La dématérialisation désigne la transformation des supports d'informations matériels, de types documents papiers, en traitement numérique, sous la forme des fichiers informatiques, permettant la gestion informatique des données et documents qui transitent au sein d'une structure ou dans le cadre d'échange avec des partenaires grâce aux (TIC). Ainsi, grâce à l'internet on assiste à la modernisation de l'administration publique par la possibilité qu'offre ce dernier pour un meilleur service rendu aux usagers.

Dans le cadre de cet article, nous retenons que la dématérialisation se présente pour une entreprise ou pour une organisation, comme étant le remplacement de ses supports d'informations matériel (souvent en papier), par des fichiers informatiques et des ordinateurs. On parle ainsi de « bureau sans papier » ou « zéro papier » car, la dématérialisation permet la suppression des opérations : plus de papiers, plus de manutention, plus de transmission physique d'un service à l'autre, couteuse en temps et en main d'œuvre (Algan et *al.*, 2016).

1.1.2 L'innovation managériale comme point focal de la dématérialisation des procédures

La dématérialisation est un levier important pour la réduction des coûts de fonctionnement, l'impératif de la transition numérique va bien au-delà. Il s'agit de répondre aux nouveaux usages, d'établir de nouvelles relations entre les administrations publiques dans le but d'améliorer les différentes procédures, de s'adapter au plus vite aux nouvelles pratiques et parfois même de dégager de nouveaux droits (l'accès aux données par exemple, ou leur durée de conservation, l'accessibilité des personnes handicapées, etc.) (Giraud, 2017).

Pour l'auteur, le numérique est aussi porteur de vertu et d'innovation managériale non seulement parce que la dématérialisation permet une relation de plus en plus fluide entre les administrations publiques, mais aussi parce que les progrès réalisés dans les services publics doivent aussi profiter à d'autres usagers. On peut citer par exemple l'achat de timbre fiscal en ligne qui simplifie les démarches des usagers et allège les procès administratifs de vente de timbre papier aux guichets de services locaux (Girault, 2017). Cet auteur rajoute que, grâce à une opportune coordination des projets entre les ministères, cette dématérialisation s'inscrit aussi dans les nouvelles modalités de démarche à distance établit par de nombreux départements ministériels.

Toutefois, il est d'ailleurs frappant de voir que les usagers sont souvent en attente de ces évolutions et qu'ils s'en saisissent avec rapidité. Ainsi, l'ensemble des nouveaux services et l'accroissement rapide attendu dans le domaine du partage des données vont faciliter les démarches, éviter des déplacements physiques souvent longs et pas toujours utiles, optimiser la mutualisation de données, accroître la sécurité, permettre de mieux lutter contre les fraudes, sans contredire le devoir de mieux accueillir physiquement l'utilisateur qui a besoin d'un soutien, d'une aide, d'un conseil. Seulement, le numérique suscite des questions, voire crée des craintes, mais il offre aussi des opportunités et des droits nouveaux au bénéfice des usagers. Tout compte fait, la question de la dématérialisation demande une véritable réflexion et une démarche pour les organisations publiques (Evin-Leclerc, 2017). Elle doit devenir une préoccupation politique, afin de devenir un projet partagé. Dans ce sillage, on peut admettre de voir quelques exemples en France sur les actions impliquées pour le déploiement de la solution Chorus Pro dans les entités publiques: Préparation au lancement ; Organisation ; Mise à niveau des systèmes d'informations Communication ; Formation ; Accompagnement au changement ; Démarrage.

A l'heure actuelle, la dématérialisation va au-delà, car elle permet le contrôle allégé en partenariat et impose un contrôle a posteriori, un allègement dans la transmission des pièces justificatives après la réalisation d'un audit conjoint ordonnateur-comptable de la chaîne de la dépense publique. La mutualisation d'un certain nombre de contrôles ordonnateur-comptable dans le cadre d'une équipe mixte et d'un service facturier placée sous l'autorité du comptable est expérimentée et autorise des gains d'efficacité tout en fiabilisant le processus de réception et de traitement des factures en ligne.

1.2. Les fondements théoriques autour de la dématérialisation des procédures

À la fin du XXe siècle, l'accent mis sur l'utilisateur, d'une part, et sur les services et la gouvernance tournés vers les citoyens, d'autre part, a pesé sur la valeur perçue de l'administration électronique dans une fourniture plus efficace et plus innovante des services publics. Le recours aux TIC offre un potentiel énorme pour l'innovation dans la façon dont les gouvernements fonctionnent et fournissent des services publics. Nombreux écrits ont été développés dans ce sens pour éclairer ces changements des méthodes administratives en se basant sur des modèles qui en constituent des fondements théoriques. Ainsi, cette sous-section se propose de constituer un ancrage théorique du phénomène étudié dans cette recherche. Pour ce faire, trois principales théories sont mobilisées pour analyser cette notion de

dématérialisation des procédures. Il s'agit de la théorie de l'innovation publique ; les modèles d'acceptation des technologies et les théories du changement organisationnel.

1.2.1. La théorie de l'innovation publique

La théorie de l'innovation publique a deux points centraux dans son développement. D'abord, nous avons le modèle de l'innovation publique développé par Moore et Harley (2009) et le New Public Management (NMP) analysé dans les travaux de Chappoz et Puppion (2012) mais dont le principal précurseur est Henri Fayol (1841-1925). Selon Chatillon et Desmarais (2020), ce dernier induit de profonds changements dans les services publics de nombreux pays depuis trente ans. Cette sous-section décrit ces deux modèles dans les lignes qui suivent.

❖ *Le modèle de l'innovation publique de Moore et Harley (2009)*

Il s'agit ici d'un modèle qui traduit concrètement l'intégration de nouvelles idées et de nouvelles formes de management dans le but contribuer substantiellement à l'amélioration de la qualité du management des services publics pour le bien de tous. Ce modèle contribue grandement à la recherche de l'efficacité tant prônée par la hiérarchie dans le secteur public. On peut définir la notion d'innovation publique comme une logique de sélection de processus anticonformistes qui contribue à la réforme de l'efficacité des services publics et des démarches administratives au sein d'une structure. Plusieurs auteurs considèrent cette théorie dans une logique d'organisation rassurante, c'est-à-dire, une structure qui assure la l'accomplissement et l'ajustement coordonné des tactiques officielles prônées par le gouvernement d'un pays. Elle tient la GRH et les aspects fiscaux pour atteindre l'efficacité et l'efficacité souhaitées. Elle examine les exigences et les espérances des usagers pour créer et façonner des services essentiels et constants. Cette théorie, développée par Moore et Harley (2009) distingue plusieurs types d'innovations publiques : les innovations de processus (la simplification des démarches administratives), les innovations de produits et services (l'amélioration de la qualité des services pour les usagers et la réduction des dépenses publiques), les innovations de gouvernances (nouveau mode de gouvernance), les innovations organisationnelles (la mise en place d'une nouvelle méthode ou technique de gestion) et les innovations technologiques. Aussi, ce modèle de l'innovation publique comporte cinq éléments principaux : les inputs, le processus, les outputs, les résultats généraux et les facteurs externes ou les conditions qui peuvent affecter l'innovation dans les organisations publiques. Le tableau ci-dessous décrit ce modèle.

Tableau 1: Le modèle de l'innovation publique

Les inputs	Le processus	Les outputs	Les résultats
Investissement en R & D	Stratégie d'innovation	Productivité de l'innovation	Impact social
Personnel	Collaboration activités d'apprentissage	Types d'innovation	Satisfaction des employés
Les sources d'innovation	Diffusion de l'innovation	Degré d'innovation	Avantages pour les usagers
TIC	Culture organisationnelle	Marque déposée et droit d'auteur	Confiance et légitimité
Conditions générales			
Demande des usagers et des fournisseurs	Organisation publique	Les priorités politiques	Les facilitateurs de l'innovation

Source : Hemmi et Aligod (2019).

Les inputs sont constitués des participations que l'organisme met en évidence pour financer la recherche et développement et l'innovation, à travers l'achat des connaissances auprès des consultants, assurer la formation pour le personnel travaillant à l'innovation, acquisition de nouveaux équipements (TIC) et de contrat de services externes. En ce qui concerne la deuxième composante, il s'agit de la réflexion sur le processus d'innovation dans les organisations publiques. En d'autres termes, il s'agit de la manière dont l'organisation va innover. Il est raisonnable à cet égard de savoir si l'organisation a énoncé une méthode et des objectifs de nouveauté explicite et si elle déploie des efforts. Les outputs du modèle de l'innovation publique sont habituellement au nombre de quatre : une innovation des produits (qui vise à amender ou à mettre en place de nouveaux produits), une innovation des services (dont l'objectif est de rendre efficace les services existants), ou une innovation organisationnelle (qui s'assure de l'amélioration des différentes structures organisationnelles interne à l'entreprise). Le développement de nouveautés tenant compte de ces politiques d'innovation va engendrer la naissance des pratiques et des procédures nouvelles améliorant l'existant. Ce qui va faciliter aux agents publics la proposition des nouveautés aux usagers. Une créativité réussie est adjointe à une certaine forme de consolidation des performances, que ce soit en termes des qualités, d'efficacités ou les deux conjointement. En outre, les pressions de nouveauté peuvent être associées à une plus grande satisfaction des acteurs publics et des usagers.

❖ *Le New Public Management (NMP)*

Selon Chappoz et Puppion (2012), l'annonciateur du New Public Management est Henri Fayol (1841-1925) dont ils présentent comme un auteur trop souvent passé sous silence malgré sa contribution essentielle dans le domaine du management public. Revenant à l'école classique, ils affirment aussi généralement que peu d'écrits font référence dans le champ du

management public à Max Weber et à son analyse de la bureaucratie, forme d'organisation préconisée et en essor dans le domaine du management public jusqu'aux années 1970. En effet, si les écrits de Fayol, sur la fonction administrative font foi dans le domaine du management, il convient de regretter le peu d'intérêt porté à son ouvrage « *l'Eveil de l'esprit public* », livre dans lequel il propose une réflexion sur la réforme administrative des services publics et pose explicitement la question du management public. On peut entendre par sphère publique les institutions publiques et les administrations qu'elles soient centrales, décentralisées ou délocalisées. Le NMP est devenu un concept dominant en ce qui concerne la réforme des organisations publiques. Ainsi, pour mieux assurer une cohésion entre les stratégies prônées par les agents publics et les espérances et revendications des citoyens et, dans le but d'encadrer, de standardiser voire de simplifier les coûts, plusieurs solutions sont déployées. Ainsi, des procédés de management habituellement employés dans le secteur privé ont été peu à peu valorisés dans le secteur (Amar et Berthier, 2007).

Pour Amar et Berthier (2007) ainsi que Mokhtari (2021), cette nouvelle gestion publique se caractérise rappelons-le par : Une séparation de la prise de décision stratégique relevant du pouvoir politique de la gestion opérationnelle relevant de l'administration (Pesqueux, 2020) ; L'orientation des activités administratives et l'allocation des ressources en fonction des produits et services à délivrer plutôt qu'en fonction de règles ou procédures ; La décentralisation et l'instauration d'agences comme instrument de régulation ; L'abandon du statut de fonctionnaire et l'avancement à l'ancienneté des agents pour une rémunération au mérite ; L'introduction des mécanismes de marché dans l'offre de biens et services d'intérêt général ; La logique de la transparence tant sur la qualité que sur les coûts des prestations et bien d'autre.

1.2.2. Le Modèle d'Acceptation des Technologies ou *Technology Acceptance Model (TAM)*

Etant donné que cet article s'intéresse à un contexte ancien caractérisé par le développement accentué des TIC, les modèles cadrés sur le choix du système technique nous sembleraient assez peu suffisantes pour cerner notre question d'étude. En effet, pour mieux comprendre l'adoption des TIC par des individus, il convient d'explorer la théorie unifiée des modèles sur l'acceptation des technologies. La plus originale et la plus intégratrice de tous ces modèles est la Théorie unifiée d'acceptation et d'utilisation de la technologie (UTAUT). L'UTAUT, habituellement connu sous le vocable anglais Unified Theory of Acceptance and Use of

Technology (Venkatesh et *al.*, 2003) est une théorie résumée et accomplie, qui s'approprie les variables dont la conformité et la robustesse dans la prédiction se sont avérées plus significatives dans les anciens modèles de l'acceptation des technologies.

En réunissant, en renforçant et en épurant les modèles antérieurement assurés, l'UTAUT est considérée comme le modèle le plus complet possible qui rend au mieux compte de deux variables essentielles dans la planification de la technologie : l'adoption et de l'utilisation des technologies. Ce modèle est un développement idoine qui servirait de piédestal pour les modèles d'acceptation dans la littérature (Rosen & Kluemper, 2008). L'UTAUT atteste que, l'utilisation concrète d'une méthode est fonction de la représentation que donne l'individu par rapport à la technologie en question, qui elle-même est influencée par plusieurs caractéristiques dont la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale, les conditions de facilitation, la valeur des prix, la motivation hédonique. Contrairement aux modèles antérieurement adoptés, l'UTAUT intègre de nouvelles catégories de variables dites modératrices à l'instar du genre, de l'âge, de l'expérience d'utilisation et du caractère obligatoire ou volontaire de la technologie qui font évoluer l'influence des variables déterminantes sur l'intention d'utilisation.

1.2.3. La théorie de la résistance au changement

Les chercheurs en gestion ont abouti à des conclusions que les changements organisationnels entrepris au cours des dernières décennies n'avaient pas réussi à améliorer significativement la performance de leur organisation (By, 2005 ; Daft et Noe, 2000 ; Kotler, 1982 ; McKinsey, 2008). En vue d'expliquer cette contre-performance dans la conduite des changements organisationnels, la littérature souligne à juste raison, l'aspect de la résistance des individus (Dent et Goldberg, 1999 ; Bareil, 2008 ; Herscovitch, 2005 ; Piderit, 2000 ; Trader-Leigh, 2002 ; Vas, 2005). Bien que de nombreux auteurs et notamment les précurseurs ont avancé des séries de recommandations visant à maximiser les chances de succès du changement. Celles-ci, demeurent isolées les unes des autres (Denis et Champagne, 1990 ; Champagne, 2002 ; Pichault, 2009 ; Soparnot, 2005 ; 2009 ; Vas, 2005 ; Vas et Jaspert, 2010) ; et abordent la résistance de manière générique sans se focaliser à ses sources. Abordé initialement par Coch et French (1948) et inspiré des travaux de Lewin (1951) sur la dynamique des groupes, la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'organisation. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance

aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... (Soparnot, 2010). Pour autant, la résistance n'est pas toujours négative (Waddell et Sohal, 1998). En effet, elle permettrait dans une certaine mesure d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite du processus (Herscovitch et Meyer, 2002 ; Lapointe et Rivard, 2005 ; Meyer et *al.*, 2007 ; Ford et D'Amelio, 2008 ; Jagger, 2001).

Il était question dans cette première partie de présenter les fondements théoriques de notre étude. Deux (02) idées majeures ont fait l'objet de cette partie : les bases conceptuelles de la notion de dématérialisation des procédures et les théories mobilisées dans la recherche. Ces différentes théories ont permis de mettre en exergue la dématérialisation des procédures au cœur de la nouvelle gouvernance des services publics, notamment à travers ses multiples enjeux et ses apports. En effet, ce dernier regorge des innovations relatives à l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) entraînant la facilité des services des usagers. Cela étant, les sections suivantes présentent le cadre méthodologique et les résultats obtenus de cette recherche.

2. Le cadre méthodologique de la recherche

La précédente partie de cet article a permis de comprendre les fondements théoriques des concepts ainsi que les enjeux qui en découlent. Dans cette deuxième partie, il est question de décrire la démarche méthodologique de notre recherche, c'est-à-dire la démarche générale qui permet d'explorer le thème étudié (Hlady, 2002). De ce fait, il s'agit de préciser le choix épistémologique et le cheminement empirique de cette recherche.

2.1. Le choix épistémologique de la recherche

Toute recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer (Giot-Séville & Perret, 1999). Il existe trois paradigmes épistémologiques en sciences de l'organisation : le positivisme (dont le but est d'expliquer la réalité), le constructivisme (dont le projet est de construire la réalité) et l'interprétativisme (dont l'objectif est de comprendre la réalité). L'objectif de cette recherche étant de cerner les facteurs clés de succès et les obstacles à la dématérialisation des procédures, son approche est ancrée dans la posture interprétativiste car celle-ci permet de saisir la signification que les gens (acteurs du secteur public) attachent à la réalité sociale (la dématérialisation des procédures administratives), leurs motivations et leurs expériences. Ici, ce sont les acteurs qui sont au cœur du dispositif pour donner du sens au

système étudié. Cette posture épistémologique concorde avec l'explication de la démarche générale de notre recherche qui consiste à interpréter le sens que les acteurs donnent à la mise en œuvre et à l'utilisation des procédures dématérialisées dans la déclinaison des stratégies d'amélioration du service public.

2.2. Le cheminement empirique de la recherche

Dans la description du cheminement empirique de la recherche, plusieurs développements sont présentés. Premièrement, la mise en évidence de la phase d'entretien et son organisation. Deuxièmement, il sera important de mettre en relief la technique d'analyse des discours collectés. Pour terminer, une description du profil des enquêtés sera faite.

2.2.1. Le guide d'entretien et la conduite des entretiens individuels

Afin de réaliser les entretiens, il est recommandé d'établir un guide d'entretien (Thiétart, 1999). Ainsi, Evrard et *al.*, (1997) indiquent que « le guide d'entretien comprend une liste des thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien ». Compte tenu de la densité des informations à recueillir, le présent guide d'entretien s'est articulé autour de cinq principaux thèmes, à savoir : le problème posé

- Les moyens mis en œuvre
- Les résultats obtenus
- Les difficultés rencontrées
- Quelques informations sur l'interviewé

En ce qui concerne le déroulement de l'entretien, il faut distinguer deux phases : la phase de prise de contact et la phase active. Dans le cadre de cette recherche, la phase de prise de contact avec les responsables des services publics s'est faite progressivement. D'abord, nous avons sollicité le rendez-vous avec les différents responsables des services à qui, nous avons préalablement bien expliqué l'objet de notre travail. Deuxièmement, nous étions reçus pour les entretiens proprement dits. Toutes les rencontres ont eu lieu dans les bureaux des répondants. Les rencontres se sont déroulées du 02 Juin au 04 Août 2022, soit une durée de collecte des données de 2 mois. Les dispositifs utilisés pour la collecte des données étaient un bloc note pour la prise des notes et un dictaphone qui a servi pour l'enregistrement des discours en vue de faire par la suite, la retranscription des données qui sont traitées à travers la méthode et techniques d'analyses des données.

2.2.2. La méthode d'analyse des discours collectés auprès des acteurs publics

L'analyse des entretiens consiste à établir des comparaisons entre les entretiens et à identifier des récurrences. Ponroy et Chevalier (2018) proposent une analyse à deux étapes : la retranscription des entretiens et la mise en évidence des thèmes générés. De ce fait, le chercheur commence par retranscrire ses entretiens et les analyser individuellement afin d'identifier les éléments dans les propos. Dans un second temps, le chercheur fait dialoguer ses entretiens et les confronte aux autres données recueillies. Ce qui conduit à l'émergence des mécanismes sociaux, au développement des concepts, voire à la construction d'un pan des théories. Dans le cadre de cet article, afin de réaliser une analyse pertinente des entretiens collectés auprès des interviewés, nous nous sommes fixés deux objectifs : la mise en exergue des faits tels qu'ils se sont déroulés dans leur environnement et la mise en évidence des occurrences d'apparition des thèmes contenus dans les discours. Pour cela, l'ensemble des données collectées a été retranscrit et a fait l'objet d'une analyse des discours thématiques. Cette analyse thématique a permis de mettre en évidence les thèmes émergents dans les discours de ces acteurs publics et de déterminer les fréquences des sous thématiques générées, en vue de déceler l'accentuation de certains événements (Mucchielli, 1996).

Enfin, la validation des résultats est soumise aux critères de crédibilité, de transférabilité, de fiabilité et de confirmabilité équivalents aux critères de validité interne et externe, de fiabilité et d'objectivité dans l'approche interprétativiste (Lincoln & Guba, 1985 ; Roeder, 2012). De ce fait, en ce qui concerne la crédibilité, les enquêtés ne se contredisaient pas au fur et à mesure ; et les entretiens étaient assez consistants. Pour vérifier le caractère transférable desdits résultats, un test post hoc a été élaboré en intégrant de nouveaux enquêtés et en construisant une interprétation comparative sur la base des catégories trouvées lors de la première phase d'analyse. La robustesse / fiabilité des résultats obtenus a été estimée par une double analyse faite par un collègue sur les propos recueillis auprès de ces enquêtés, puis une comparaison a été faite en vue d'améliorer la technique utilisée. La confirmabilité a été établie grâce à la présentation des notes prises sur le terrain à un auditeur extérieur à l'étude afin qu'il les mette en perspective avec nos conclusions.

2.2.3. La présentation du profil des enquêtés

Au total, 15 interviewés ont été enquêtés en respectant le critère de saturation des réponses données par les répondants. Nous avons identifié ces derniers au sein de trois départements ministériels au Cameroun. Dans le but de clôturer cette phase de description de la démarche

méthodologique de la recherche, nous jugeons important de présenter le profil de ces derniers.

Le tableau suivant met en évidence la description de ce profil.

Tableau 2 : Le récapitulatif du profil des enquêtés de la recherche

Répondants	Poste occupé par le répondant	Durée	Sexe	Niveau d'étude	Age
R1	Fondé de Pouvoirs / ACCT	52mn	M	Bac + 5	43
R2	Contrôleur Financier Départemental	33mn	F	Bac + 5	37
R3	Fondé de Pouvoirs / TGM	50mn	M	Ph.D	38
R4	Receveur Régional des Impôts	48mn	M	Bac + 3	43
R5	Directeur de la Comptabilité Publique	40mn	M	Ph.D	50
R6	Chef de Division Informatique / DGTCFM	35mn	M	Bac + 5	50
R7	Chef cellule informatique	43mn	M	Bac + 5	40
R8	Chef de Division Informatique / SIGIPES	50mn	F	Bac + 5	42
R9	Chef de service de la Comptabilité / ACCT	53mn	M	Bac + 5	38
R10	Chef de service de la Comptabilité / RRI	46mn	F	Bac + 3	36
R11	Chef de service de la Comptabilité et de la Caisse / PGT	58mn	M	Bac + 3	40
R12	Chef de Service de Passation des Marchés Publics	51mn	F	Bac + 3	43
R13	Sous-directeur de la Comptabilité et Syst. Paiements	57mn	M	Bac + 5	39
R14	Directeur des Ressources Humaines	49mn	F	Bac + 3	41
R15	Responsables des Operations Informatiques	56mn	F	Bac + 5	37

Source : Nos enquêtes

En claire, la lecture du présent tableau donne le code affecté à chaque répondant (pour le souci de confidentialité), le poste du répondant, son sexe, son niveau d'étude et son âge. Ce tableau indique la majorité des fonctions est représentée. Les enquêtes ont duré en moyenne 48 minutes. Nous avons un total de 6 femmes (soit 40%) et 9 hommes (représentant 60%). Ce qui justifie qu'on retrouve plus d'hommes que de femmes aux postes de décision dans les administrations publiques camerounaises. L'âge moyen se situe à 41 ans. En ce qui concerne le niveau d'étude, tous les enquêtés ont au moins fait le parcours supérieur. Soient deux (2) responsables titulaires d'un Doctorat PhD (avec un taux de 13,33 %) ; sept (7) titulaires d'un diplôme de Bac + 5 (avec un taux de 53,33%) et cinq (5) titulaires d'un diplôme de licence (avec un taux de 33,33%). Ce constat a donc facilité la compréhension des différentes questions posées et c'est pourquoi aucune difficulté majeure rencontrée lors des échanges avec les enquêtés. Les enquêtés comprenaient clairement toutes les questions incluses dans notre guide d'entretien.

Il est primordial de rappeler que dans cette section, il était question de présenter toute la démarche méthodologique sur laquelle est assise notre recherche. Cela a nécessité la présentation de la posture épistémologique et la démarche méthodologique empruntée. Ce travail s'inscrit dans une posture interprétativiste qui correspond à la démarche

méthodologique inductive. Ce qui implique le recours à une étude qualitative. Au regard de la nouveauté de l'objet d'étude dans notre contexte et dont son caractère exploratoire, notre échantillonnage est constitué de quinze (15) responsables des administrations avec des profils variés, qui sont répartis dans trois (3) départements ministériels. A cet effet, il était indispensable que les connaissances générées soient issues des expériences, et points de vue des responsables des administrations retenues dans cette étude. D'où le recours à des entretiens individuels qui ont permis d'obtenir des résultats, après analyse des discours des interviewés. La section suivante expose ces résultats ainsi que la discussion y relative.

3. Les résultats de la recherche et la discussion

Cette partie présente les résultats empiriques issus de cette étude exploratoire sur la thématique de la dématérialisation des procédures dans les administrations camerounaises. De ce fait, au regard de l'analyse thématique, le présent article dégage des résultats pertinents qui s'articulent autour de deux (2) points fondamentaux : premièrement, la mise en évidence des différents facteurs clés de succès de la dématérialisation des procédures au sein des administrations publiques. En deuxième point, une description des obstacles liés à la dématérialisation est proposée dans le but permettre aux responsables des administrations publiques camerounaises d'améliorer la gouvernance de leur structure.

3.1. L'identification et l'évaluation des facteurs clés de succès à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise

Durant les phases de la mise en œuvre de la dématérialisation des procédures dans l'administration publique, certains facteurs sont clés. Le nuage de mots ci-dessous est construit sur la base des 100 mots (confère le tableau 3 ci-dessous) les plus fréquemment évoqués ou ayant les fréquences d'apparition (occurrences) les plus élevées dont le minimum est de six lettres par mots. Ce nuage de mots indique la pertinence de ces facteurs clés de succès.

Figure 1: L nuage des mots relatifs aux facteurs clés de succès



Source : Nos résultats

Comme l'indique le graphique des requêtes ci-dessus issu du nuage des mots précédents, *le personnel, la formation et la dotation en infrastructures informatiques* ont été les principaux facteurs clés de succès de la mise en œuvre de la dématérialisation des procédures dans l'administration publique.

Le terme *personnel* qui a une occurrence d'apparition de douze avec un pourcentage de pondération de 46,15% peut être analysé à deux niveaux. D'une part sur le plan quantitatif, car la plupart des administrations ont recruté de nouveaux personnels en système d'information et d'autre part sur le plan qualitatif, à travers l'attitude des employés à adopter favorablement ces systèmes d'information. La *formation* qui est apparue 8 fois, (soit 30,77 %) dans le discours a été importante, car elle a permis de renforcer les capacités des employés en contact avec le SI via des colloques et séminaires. Le propos du Répondant 14 (2022) font éclairage de ce facteur : « ...qu'on avait organisé un colloque ici pour la formation du personnel, et on avait doté le personnel des outils informatiques tels que : les ordinateurs etc...le personnel avait également bénéficié d'une formation en informatique. ». Aussi, le Répondant 9 (2022) poursuit : « ...la formation du personnel à l'utilisation de l'outil informatique. La dotation en infrastructures modernes notamment la fibre optique, les applications plus performantes, constituent des éléments de base à la dématérialisation ». Enfin l'*informatique* (23,08%) qui constitue l'infrastructure de base dans les SI. Les administrations se sont dotées des outils technologiques notamment la fibre optique, les scanners, des serveurs de bases des données et bien d'autres. « ...à notre niveau, nous avons seulement reçu les frais de mission pour aller implémenter cette dématérialisation, on a acheté les scanners, on a mis les informaticiens à la disposition de chaque division pour introduire les données des usagers dans ces scanners, on a aussi déployé le personnel sur le terrain pour recenser les usagers » nous signale le Répondant 10 (2022). Le tableau suivant met

en évidence les différents facteurs clés de succès, leurs occurrences et les pourcentages associés.

Tableau 3: Facteurs Clés de Succès de la dématérialisation des procédures dans l'administration publique

Mots	Nombre occurrences	Pourcentage occurrences (%)
Personnel	12	46,15
Formation	8	30,77
Informatique	6	23,08
TOTAL	26	100

Source : Nos analyses

Au regard de ces différents résultats, l'on conclut que la construction d'un système d'information pour dématérialiser les procédures dans l'administration publique est le résultat d'un réseau complexe de relations structurées ou interviennent les employés et machines dont le but est d'engendrer des flux d'informations pertinentes provenant de différentes sources destinées à soutenir le processus décisionnel au sein d'une organisation. En effet la dématérialisation des procédures dans l'administration est certes la matérialisation d'une politique résultant de l'agencement de plusieurs facteurs internes (volonté des dirigeants, propension au changement des employés...), mais aussi elle nécessite le soutien d'autres partenaires externes tels que les entreprises de télécommunication (MTN ; CAMTEL ; ORANGE).

3.2. La description des obstacles liés à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise

Lors de la mise en œuvre de la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise, les acteurs font face à plusieurs contraintes qui affectent son efficacité. En effet, ces freins sont **liés aux usagers** : « *pour le moment, nous nous concentrons dans les grandes villes car nous estimons qu'elles ont un plateau technique suffisant pour mener cette réforme. Sauf que nous ne pouvons pas encore aller dans les régions de Nord-Ouest et du Sud-Ouest à cause de l'insécurité. Le manque d'électricité empêche qu'on se déploie efficacement, le fait de composer avec d'autres administrations pour pouvoir réussir cette réforme, il était très difficile d'amener ces administrations à supporter notre rythme et d'épouser nos idées* » nous dit le Répondant 10 (2022). D'autres sont la résistance du personnel. Et à ce niveau, le Répondant 10 (2022) ajoute : « *En interne, il y avait aussi des difficultés car ce n'était pas facile de reconvertir le personnel qui était habitué à la corruption liée à l'usage de la paperasse. Du coup ces derniers étaient tentés de*

tirer la réforme par le bas. C'est pour cette raison que vous avez entendu qu'il y a des sanctions pour faire face à cette résistance avec le personnel ; tout ça c'était pour faire comprendre au personnel que nous sommes dans une mouvance et que tout le monde devait s'arrimer ».

D'autres répondants ont cité les freins liés aux infrastructures énergétiques et technologiques. A ce sujet, le Répondant 9 (2022) affirme : « ...Le manque d'outil informatique dans tous les postes comptables, la double identité, le manque d'électricité dans certains postes retirés, l'invalidité physique de certains usagers pour venir se faire identifier, l'insuffisance du temps donné aux personnel chargé d'implémenter la dématérialisation, certains ayants droits qui voulaient s'identifier à la place du défunt... ». La situation géographique et enfin la relation avec d'autres administrations ont été citées également parmi les facteurs constituant des freins à la dématérialisation des procédures dans les administrations publiques. « Certains membres du personnel ne voyaient pas l'importance du paiement individualisé des agents publics, mais on leur avait expliqué et ils ont compris. En plus c'est vraiment difficile pour ceux qui sont dans les zones enclavées, du coup il faut accompagner la dématérialisation avec la construction des infrastructures ». Telles sont les propos du Répondant 10 (2022) qui atteste cela. Le tableau ci-dessous en fait une synthèse des freins avec les occurrences et les pourcentages.

Tableau 4 : Les freins à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise

Mots	Nombre occurrences	Pourcentage (%)
Résistance du personnel	9	27,27
Absence d'énergie	8	24,24
Manque d'outils informatiques	6	18,18
Absence d'infrastructures	5	15,15
Coopération avec d'autres administrations	3	09,09
Absence de distributeurs	2	06,06
TOTAL	33	100

Source : Nos analyses

En effet, au regard de l'ensemble des données recueillies auprès des différentes sources sur les freins liés à l'efficacité de la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise, les principaux défis à relever reposent comme l'indique le nuage de mots ci-dessous sur le personnel, les infrastructures énergétiques et informatiques et la relation que ces administrations entretiennent.

Figure 2 : Le nuage des freins à la dématérialisation des procédures

Source : Nos enquêtes

Comme la figure 2 ci-dessus l'illustre, d'autres défis aussi importants doivent aussi être relevés à savoir la disponibilité de l'énergie en permanence, la fracture numérique, la dotation en infrastructures informatiques performantes, l'aptitude des autres administrations à s'ouvrir et accepter le changement enfin la multiplication des distributeurs automatiques dans l'ensemble du territoire pour assurer la facilité de certains services notamment financiers et administratifs. Pour ce qui concerne la mise en place de services intégrés, la nécessité d'une collaboration entre organismes publics présente donc des aspects qui concernent à la fois le « guichet » (services au client) et l'« arrière-guichet » (efficacité de l'administration). Du point de vue du client, l'administration devrait apparaître comme une organisation unique ; du point de vue des organismes publics, le client devrait apparaître comme un client unique.

La fracture numérique est un obstacle important à l'efficacité de la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise puisque les personnes qui n'ont pas accès à l'internet ne pourront pas bénéficier de services en ligne. L'accès en ligne offre des avantages indéniables quant à la facilité de recherche d'informations, une interaction plus forte et une intégration majeure avec les citoyens et les entreprises. En revanche, les niveaux d'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à Internet peuvent sensiblement varier selon la population. En règle générale, les niveaux d'accès les plus bas correspondent aux personnes les plus défavorisées, alors que celles-ci ont un besoin élevé d'interaction avec l'administration. D'autres obstacles peuvent par exemple provenir d'un handicap, d'un moindre niveau d'éducation ou de l'âge de la population visée.

3.3. La discussion des résultats de la recherche

La littérature sur la dématérialisation des procédures a permis de fixer les bases de la recherche sur le management du secteur public. En effet, la dématérialisation est aujourd'hui une réalité qui touche de nombreux organismes, dont les centres de documentation qui se lancent dans des opérations de numérisation de leurs fonds documentaires. Et l'on constate une grande variété de ces projets de dématérialisation qui résultent d'objectifs différents et de choix techniques variés (Desaubry, 2010 ; Djellal et Gallouj, 2011 ; Algan et *al.*, 2016). Il faut noter que la gestion de l'accessibilité dans les services publics ne se résume pas à l'aménagement des locaux et des horaires d'ouverture. D'une part, il s'agit d'adapter l'offre de service aux différentes situations sociales et géographiques des usagers pour rétablir l'égalité d'accès au service ; d'autre part, il s'agit de renforcer la lisibilité de l'action en rendant les informations plus disponibles et en simplifiant les démarches administratives (Cluzel-Métayer, 2006). Seulement, pour que ces nouvelles technologies conduisent à plus d'efficacité, il est nécessaire qu'elles s'accompagnent de changements organisationnels, d'une grande transparence dans leur utilisation et d'un recours massif aux services publics numériques par les citoyens et les entreprises (Algan et *al.*, 2016).

Nos résultats rejoignent les travaux de Caque (2018) qui ont porté sur les risques liés à la dématérialisation des procédures. Nous pensons aussi dans le même sens que la résistance du personnel au changement, le manque des infrastructures informatiques, le déficit énergétique, l'absence de couverture du réseau internet constituent les freins qui affectent la dématérialisation des procédures. Pour anéantir les conséquences de ces freins, il est impératif de mettre en place des mécanismes appropriés et adaptables aux acteurs. Ces mécanismes font référence à la formation du personnel, la dotation en matériels technologiques. Au regard des résultats obtenus à travers les entretiens individuels auprès des acteurs publics interrogés, nous pouvons affirmer qu'il y a une convergence vers ceux de Gupta et *al.* (2008). Selon ces auteurs, l'usage des TIC dans le secteur public contribue à l'amélioration du niveau d'efficacité des services et transparence, en améliorant la responsabilisation dans les procédures et la gestion de l'administration publique.

Dans la logique de la démarche suivie, en fonction de la perception des responsables sur la question étudiée, nous avons pu rattacher les différents facteurs convergents chacun vers l'un des axes majeurs répondant à leur préoccupation, que sont la bonne gouvernance et la modernisation des services publics. Comparativement aux dossiers papiers, l'informatisation des dossiers et leur mise en réseau assure une plus grande souplesse dans l'organisation du

travail. En plus de contribuer à la délocalisation des tâches, l'informatisation des dossiers et des réseaux permettent d'ajuster la charge de travail d'employés situés dans différents lieux en fonction de leur disponibilité. Il devient dès lors possible de faire disparaître les « périodes creuses » de travail tout en portant secours aux employés débordés.

Conclusion

L'objet de cette recherche était de cerner les différents facteurs clés de succès et les obstacles à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise. Nous avons posé comme problématique centrale la question de l'audit de la dématérialisation des procédures au sein des administrations publiques camerounaises à travers un listing des facteurs clés de succès et des freins y afférents. Deux questions de recherche ont été posées pour appréhender cette problématique : quelle est la perception des responsables des services centraux de l'administration publique sur la dématérialisation des procédures au Cameroun ? Quels sont les différents facteurs qui favorisent ou qui entravent l'efficacité de cette dématérialisation ? Pour arriver à répondre à ces questions, nous avons complété le cadre de théorique de la recherche avec une démarche qualitative. A cet effet, une étude exploratoire a été effectuée pour nous permettre de mieux comprendre le sujet. Cela a conduit au recueil des données auprès de 15 responsables des services des différentes administrations répartis dans trois (3) départements ministériels. Nous avons fait recours au guide d'entretien pour la collecte des données auprès de 15 responsables dans ces trois départements ministériels choisis.

L'analyse des discours retranscrits intégralement via le logiciel NVIVO 10 nous a permis de dégager les résultats qui indiquent clairement les facteurs clés de succès et les différentes entraves qui empêchent la réussite et l'efficacité de la dématérialisation des procédures au sein des administrations publiques camerounaises. Par rapport à la première question de recherche, le constat montre que l'administration publique camerounaise a été très longtemps malade. Tous les acteurs publics qui se sont rendus à son cheveu en ont fait une observation claire. Les maux dont elle souffre sont entre autres : l'inertie, la lenteur, la lourdeur administrative, la complexité des procédures administratives, le problème de files d'attente, la corruption, la fraude, le détournement des deniers publics et bien d'autres. Ces nombreux défis interpellent tous les acteurs publics. En effet, tous les responsables des administrations publiques ont pour objectif majeur de rendre fluide les services publics. Or, cet état des choses a pour conséquence majeure de retarder la marche du Cameroun vers l'émergence

souhaitée par les pouvoirs publics camerounais à l'horizon 2035. L'une des conséquences particulières dans notre cas, est la difficile gouvernance au sein des services publics. La dématérialisation des procédures est ainsi apparue comme l'astuce impérieuse pour la modernisation de l'action publique en termes de la gouvernance des services publics camerounais. En ce qui concerne la deuxième question de recherche, les résultats de notre étude permettent de mettre en évidence que la dématérialisation des procédures ne réussit que lorsque les acteurs qui sont concernés par les procédures acceptent d'abord les enjeux de la dématérialisation en question et adhèrent au processus, ce qui va pratiquement réduire les effets négatifs des facteurs considérés comme des obstacles à la dématérialisation des procédures.

Cette recherche présente des implications majeures aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique. Au plan théorique, notre travail peut constituer un jalon de plus, non seulement pour les théories relatives à l'innovation managériale dans les administrations publiques, mais aussi aux modèles d'acceptation de la technologie et aux théories de changement organisationnel. Ainsi, la présente étude produit une nouvelle connaissance scientifique aux futurs chercheurs désirant porter leur étude sur des problématiques convoquées ou même à tous autres auteurs curieux et intéressés par les questions mises en valeur et particulièrement, la gouvernance de l'administration publique au regard des différents services accordés aux usagers. Au plan empirique, cette étude permet d'attirer l'attention des dirigeants politiques ou des responsables dans les administrations publiques sur la nécessité d'implémenter de nouvelles réformes, notamment la dématérialisation des procédures en vue d'assurer un meilleur contrôle des services publics. A cet effet, ce travail sera un outil incitant la volonté politique du gouvernement vers une dématérialisation des procédures. En d'autres termes, il constituera un cadre de référence pour guider et aider les décideurs publics dans leur prise de décision en vue de promouvoir les politiques visant la numérisation de l'administration en général ; et la dématérialisation des procédures en particulier. Ces résultats se situent sur deux axes majeurs à savoir : la promotion de bonne gouvernance publique à travers l'identification des facteurs clés de succès obtenus à l'issue des analyses et la mise en place de l'audit dans le but de détecter et d'évaluer les entraves à la dématérialisation en question.

Il conviendrait de souligner que notre travail de recherche comporte un certain nombre des limites, notamment au niveau de l'échantillonnage de notre étude. Bien que le nombre des entretiens soit au-dessus du seuil minimum et que la saturation soit atteinte (selon la méthode de récit de vie utilisée dans cette étude), il faut souligner que notre échantillon était limité

seulement au niveau de trois (3) départements ministériels, du fait que la dématérialisation reste encore dans sa phase embryonnaire. Ce qui justifie que son niveau d'implémentation est très décalé d'une administration à une autre. Si la recherche s'était rallongée au niveau des autres départements ministériels, les résultats obtenus auraient peut-être pu tendre vers d'autres observations concrètes et mêmes, d'autres facteurs émergeront. Aussi, une étude longitudinale serait importante dans le but de contribuer à l'identification des causes de ces différents obstacles à la dématérialisation des procédures et les conséquences palpables et directement observables au sein des administrations publiques camerounaises.

Malgré ces insuffisances évoquées, les résultats de ce travail restent pertinents et convaincants dans le contexte des administrations publiques camerounaises. Car, notre enquête sur le terrain était réalisée auprès des responsables (nos répondants) des administrations qui se sont exprimés directement à travers la méthode des récits de vie. Autrement dit, leurs discours reflètent ce qu'ils pensent réellement de la dématérialisation des procédures par rapport aux différents moyens mis en jeu pour faciliter le service public. Quelques perspectives peuvent être dégagées suite à cette étude. Parmi les axes futurs de recherche, il paraît judicieux de s'intéresser à un encadrement juridique de la dématérialisation des procédures au Cameroun dans le but de construire un manuel de procédures respectant les normes internationales. Aussi, faudra-t-il se pencher sur la dématérialisation des documents administratifs et bien d'autres aspects de l'administration publique camerounaise. Une autre perspective est celle de la continuation de la recherche dans une logique de comparaison entre les administrations publiques dirigées par les femmes et celles dirigées par les hommes. Il s'agira en effet, de mettre en évidence les variables de différenciation de la dématérialisation des procédures au sein de ces deux institutions dans une logique comparative. Pour finir, une étude longitudinale peut également être faite en prenant comme méthode d'enquête l'observation participante dans le but de cerner les différentes causes associées aux obstacles à la dématérialisation des procédures identifiées dans le cadre de cette recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012)**, Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?, *Management International*, 16(3):10, DOI:[10.7202/1011413ar](https://doi.org/10.7202/1011413ar)
- Algan Y., Bacache-Beauvallet M. et Perrot A., (2016)**, « Administration numérique », *Notes du Conseil d'Analyse Economique*, vol.7, n°34, p 1-12.
- Amar A. et Berthier L., (2007)**, « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », *Gestion et Management public*, vol.5, p 1-14.
- Bareil C. (2008)**, « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et explications sur l'expérience du changement », *Télescope*, automne 2008.
- Bezançon X. (1995)**, *Les services publics en France. Du Moyen-Age à la Révolution*, Paris, Presses de l'Ecole Nationale des ponts et chaussés.
- Bonnenfant G., Berardi C. (2012)**, Le manager public, pivot de la modernisation de l'Etat, *L'Expansion Management Review*, l'express Roularta, n° 145.
- By R. T. (2005)**, "Organisational change management: A critical review", *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cantero A., (2011)**, « Les effets paradoxaux de la dématérialisation des services publics sur la simplification du droit », *Legicom*, vol.2, n°47, p 41-49.
- Chappoz Y. et Pupion P.-C., (2012)**, « Le new public management », *Gestion et Management Public*, vol.1, n°2, p 1-3.
- Chevallier J. (1997)**, « La gestion publique à l'heure de la banalisation », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial, p 115,
- Coch L. et French J. R. P. (1948)**, "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, Vol. 1, n° 4.
- Daft R. L., Noe R. (2000)**, "Organizational Behavior", London: Harcourt College Publishers, 2000.
- Denis J. L. et Champagne F. (1990)**, « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Revue Internationale de Gestion*, février, 1990.
- Dent, E. B., et Goldberg, S. G. (1999)**, "Challenging resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Djoyum O. B. (2020)**, Cameroun : Les avancées et défis de la dématérialisation des services publics au ministère de la fonction publique, *Digital Business Africa*. P102-116
- El Amry, A. (2018)**, « La dématérialisation : déterminant primordial de l'efficacité de la commande publique », *European Scientific Journal (ESJ)*, 14(19), 63. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n19p63>
- Embareck J. (2018)**, *Le Cameroun sur la voie de la dématérialisation de ses marchés publics*, Marchés Publics Afrique.
- Evin-Leclerc, A. (2017)**, « Dématérialisation et digitalisation de la fonction finance : Enjeux et opportunités pour le bloc local », *Gestion & Finances Publiques*, 3, 41-45. <https://doi.org/10.3166/gfp.2017.00047>

- Ford J., Ford L., D'Amelio A. (2008)**, "Resistance to Change: The rest of the story", *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°2.
- Girault Y. (2017)**, « La dématérialisation au service de la performance de l'administration », *Gestion & Finance Publiques*, vol.6, n°6, p 81-83.
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999)**, *Fondements épistémologiques de la recherche*, In Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.
- Hammoumi M. (2014)**, Le e-gouvernement et la réforme de l'administration : quelle articulation ?, *Dar Nachr Al Maârifa*, P. 143.
- Hemmi M. et Aligod L. (2019)**, « Le processus de l'innovation ouverte dans l'administration publique : le cas de la légalisation électronique à distance », *Public & Nonprofit Management Review*, Vol. 4, No 1.
- Herscovitch L. (2005)**, "Resistance to organizational change: toward a multidimensional conceptualization", Thèse de doctorat, Canada: Université de Western Ontario, 2005.
- Herscovitch L. et Meyer J. P. (2002)**, "Commitment to organizational change: extension of a three -component model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, n° 3, 2002.
- Hirst P. et Norton M. (1988)**, Facteurs affectant l'administration en ligne, Parliamentary Office of Science and Technology (Great Britain); Parliamentary Office of Science and Technology, 1998 - 99 pages.
- Hlady R. M. (2002)**, « *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion* », Collection : Perspectives, 250 Pages.
- Jager P. (2001)**, "Resistance to Change: A new view of an old problem", *The Futurist*, Vol. 35, n°3.
- Kotler P. (1982)**, *Marketing for non Profit Organizations*, 2nd ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall. P.96-108.
- Lapointe L., Rivard S. (2005)**, "A Multilevel Model of Resistance to Information Technology implementation", *MIS Quarterly*, Vol. 29, n° 3.
- Leigh K. (2002)**, "Case study: identifying resistance in managing change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, n° 2.
- Lewin K. (1951)**, *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, 1951.
- Lincoln Y. S. et Guba E.G., (1985)**, "*Naturalistic Inquiry*", Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer J. P., Srinivas E. S., Lal J. B., Topolnytsky L. (2007)**, "Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three - component model in two cultures", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, n° 2.
- Mokhtari, I. (2021)**, Spécificités et apports du Nouveau Management Public, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), pp. 412- 432.
- Moore M. et Hartley J. (2009)**, « Innovations in Governance », dans Osborne S. P. (ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, New York, Routledge, p. 52-71.
- Pesqueux Y. (2020)**, *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)*, Thèse de doctorat.

Pichault F. (2009), Gestion du changement, théories et pratiques, De Boeck Université, 2009.

Piderit S. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, n°4.

Rosen P. A. & Kluemper D. H., (2008), The impact of the big five personality traits on the acceptance of social networking website, *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, Paper 274.

Sabadie W. (2010), *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public*, Science de l'Homme et Société, Université des sciences sociales, Toulouse I, 510 p.

Soparnot R. (2005), « Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 29, n°4.

Soparnot R. (2009), « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management et Avenir*, n° 28.

St-Amant, G. (2005), "E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique," *Systèmes d'Information et Management*, Vol.10, n°1, p. 15-39.

Tamer H. (2019), L'impact de la digitalisation des universités sur la motivation des usagers : Revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2, p. 267.

Ubaldi B. (2013), « L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics », *Revue française d'administration publique*, Vol /2 N° 146 | pages 449 à 464 ISSN 0152-7401 DOI 10.3917/rfap.146.044

Vas A. (2005), « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management International*, Vol. 9, n° 2.

Vas A. et Jaspert F. (2010), « *Quels modèles d'analyse pour appréhender le changement organisationnel ?* », in Soparnot R., *Le management du changement*, Vuibert, Collection Entreprendre.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003), User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.

Waddell D., Sohal A. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, n°8.

Ziyadin, S., Malayev, K., Fernandez-Plazaola, I., Ismail, G., & Beyzhanova, A. (2020), Digital modernization of the system of public administration: prerogatives and barriers, In *E3S Web of Conferences* (Vol. 159, p. 05003). EDP Sciences.

Zogo N., (2016), « La réforme du service public postal au Cameroun : heurs et malheurs d'un secteur à mutation », *Revue Française d'Administration Publique*, vol.3, n°159, p 865-877.