

# **Qualité des services publics et modernisation de l'état : quelle approche de gouvernance des services optimise les compétences pu- bliques dans les administra- tions camerounaises ?**

## *Quality of Public Services and Modernisa- tion of The State: what Approach to Service Governance Optimises Public Skills in Came- roonian Administrations?*

BITYE Mireille<sup>1</sup>

**Résumé :** Cet article met en exergue une procédure d'évaluation permettant de tester le lien qualité des services-satisfaction des usagers, aux fins de proposer un cadre d'expression de la gouvernance des services et d'optimisation des compétences publiques dans les administrations camerounaises. La méthodologie est adossée sur une approche quantitative, complétée par une recherche qualitative. Nos données proviennent à la fois des entretiens réalisés auprès d'une dizaine de responsables publics et d'une enquête effectuée auprès de 1167 usagers. Le traitement des données fait appel à la modélisation par équations structurelles via la méthode Partial Least Square (PLS). Les résultats soulignent que la mesure du lien qualité des services-satisfaction des usagers à partir de la méthode OQM (Sauvé, 2004) se présente comme un bon cadre d'orientation de prise de décision managériale selon les spécificités camerounaises. Cette manière d'agir constitue une approche de gouvernance des services plus efficace dans ce contexte précis. Aussi, l'approche comparative des adminis-

---

<sup>1</sup> Faculté des Sciences Economiques et de Gestion-Département de Gestion, Université de Yaoundé II, Laboratoire ERMASMOP-Afrique. Courriel : [mbity@yahoo.ca](mailto:mbity@yahoo.ca).

trations introduite dans l'analyse, montre qu'il est possible aux managers de renforcer leurs capacités managériales en actionnant les leviers : Respect, Accessibilité, Empathie et Empressement. Ces indicateurs de gestion mettent en valeur les dimensions d'éthique (Respect), la qualité des procédures (accessibilité) et la qualité des relations avec les usagers (Empathie et Empressement) comme étant des axes fondamentaux de modernisation et de réduction des résistances au changement dans les administrations camerounaises.

**Mots clés :** Qualité des services publics, modernisation, gouvernance des services, compétences publiques, OQM.

***Abstract:** This article attempts to highlight an evaluation procedure to test the link between service quality and user satisfaction, in order to propose a framework for expressing the governance of services and optimizing public skills in Cameroonian administrations. The methodology is based on a quantitative approach, supplemented by exploratory qualitative research. Our data come both from interviews with a dozen public officials and from a survey of 1,167 users. Data processing uses structural equation modeling via the Partial Least Square (PLS) method. The results underline that the measurement of the quality of services-user satisfaction link from the OQM method (Sauvé, 2004) presents itself as a good orientation framework for managerial decision-making according to Cameroonian specificities. This way of acting constitutes a more effective service governance approach in this specific context. Also, the comparative approach of the administrations introduced in the analysis shows that it is possible for managers to strengthen their managerial capacities by activating the levers: Respect, Accessibility, Empathy and Alacrity. These management indicators highlight the dimensions of ethics (Respect), the quality of procedures (accessibility) and the quality of relations with users (Empathy and Eagerness) as being fundamental axes of modernization and reduction of resistance to change. in the Cameroonian administrations.*

**Keywords:** Quality of public services; modernization; governance of service; public skills; OQM.

**Codes JEL :** H11, L97, M31.

## 1. INTRODUCTION

La modernisation des États et des services publics lancée vers les années 1980, impose progressivement de nouveaux cadres de régulation marqués d'importantes innovations managériales (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1993) mettant à l'épreuve du changement les modes de gouvernance pratiqués (Marchesnay, 2011). Face à ces défis, les managers publics sont désormais interpellés à plus de compétences et de professionnalisation (Payette, 1992) dans le but d'améliorer la qualité des services publics, de développer l'esprit de transparence sur les ressources disponibles et d'instituer une culture de responsabilité vis-à-vis de leurs citoyens et représentants (Mazouz et Leclerc, 2008).

A la lumière des théories du New Public Management (NPM)<sup>2</sup>(Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1993) et de la Gouvernance Démocratique (Hirst, 2000), les pays occidentaux (Royaume-Uni, France, Canada, Italie, Belgique, etc.) ont été les premiers États à s'engager dans ce vaste chantier (Pollitt et Bouckeaert, 2000). En Afrique, les prémices de la modernisation ont été remarquées par la mise en place des Programmes Nationaux de Gouvernance (PNG) et une batterie de réformes publiques successives justifiant jusqu'à date, les cadres d'intervention de l'action publique administrative (Tamekou, 2008). Cependant, contrairement aux pays les plus évolués, les résultats de toutes les actions entreprises par les gouvernements africains, encore peu satisfaisants, laissent ouverte la réflexion au regard de nombreuses tensions de gouvernance encore visibles dans ce contexte précis (Cameron, 2010).

---

<sup>2</sup>Le NPM préconise la transposition dans les systèmes de gestion publique, des méthodes managériales plus innovantes empruntées au secteur privé (Gruening, 2001, Amar et Berthier, 2007).

Le Cameroun n'est pas resté en marge de ce mouvement. Toutefois, malgré les efforts de réformes publiques consentis par les décideurs publics depuis la période des indépendances jusque-là<sup>3</sup>, la question de la modernisation reste toujours un sujet en friche dans ce contexte précis. A l'observation des faits actuels, force est de constater que la crise d'efficacité publique persiste dans l'environnement administratif camerounais pour défaut de management public conséquent. L'on observe que les outils de la nouvelle gestion publique bien que perceptibles, leur implémentation reste quelque peu influencée par des principes bureaucratiques très peu innovants (Bityé, 2018). De plus, les mécanismes du marché plaçant le client ou le consommateur des services publics au centre de toutes les initiatives (Osborne et Gaebler, 1993) ne fonctionnent pas encore réellement dans de nombreuses administrations.

Dès lors, jusqu'à présent, les usagers continuent de se plaindre de la qualité des services et de leurs mauvais traitements (non-respect, manque d'écoute suffisant et de courtoisie, etc.) dans bon nombre de services publics. Aussi, certains comportements peu professionnels (clientélisme, lenteurs et lourdeurs administratives, manque d'esprit créatif des agents publics, etc.) et non éthiques (rapports corrompus entre agents publics et usagers, fraude, détournements des deniers publics, etc.) sont encore très régulièrement affichés dans ce contexte précis (Bityé, 2019). Cet état des choses conduit donc à soulever non seulement le problème de compétence des acteurs publics mais aussi, à alimenter un climat de tension permanent (revendications diverses, énervement, insultes, querelles diverses, etc.) dans les relations de

---

<sup>3</sup> Mise en place des Plans Quinquennaux (1960-1987) ; des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS, 1988), avec la création dans la foulée de l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP, 1985) et la refonte du statut de la Fonction Publique (1994), réformes sur la Décentralisation (loi n°96/06 18 janvier 1996), le l'élaboration du Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP, 2003), mise en place du Programme de Modernisation de l'Administration camerounaise avec l'introduction de la Gestion axée sur les Résultats (PROGRAMAR, 2007), DSCE (2009), Document de SND, horizon, 2030, etc.

services entre agents publics et usagers dans l'environnement administratif camerounais. Bien plus, il est également remarqué l'absence d'une véritable orientation-client et d'une culture de résultats dans la coordination de l'action publique administrative dans le champ étudié (Ndi Zambo, 2014).

Face à de tels écarts managériaux, Clarke (2006) recommande d'accorder une plus grande réactivité aux besoins des usagers. Cela revient au sens de Warin (1999), de positionner la qualité des services et la satisfaction des usagers comme des indicateurs de choix de la performance publique et des leviers importants de conduite du changement dans le secteur public administratif (Amiel, 2003). Toutefois, il y a lieu de remarquer que, si le sujet de la modernisation des États via la qualité des services et la satisfaction des usagers a évolué dans les pays développés (Weller, 1996 ; Chol et Waintrop, 2003), la situation de l'Afrique en général et celle du Cameroun en particulier reste très préoccupante.

Le fait que le débat sur le lien qualité des services-satisfaction en lui-même, soit non tranché dans la littérature (Tremblay, 2006), est une des raisons pouvant être formulée à ce retard de modernisation des services publics. L'absence de consensus à ce sujet, est liée entre autres : aux difficultés rencontrées par les praticiens dans le choix des dimensions de l'une ou l'autre notion (Parasuraman et al., 1988 ;), des outils de mesure (Ngobo, 1997 ; Tremblay, 2006), les domaines d'implémentation (Fida et al., 2020) et surtout le secteur public (Sabadie, 2001). La réticence des chercheurs à rattacher l'outil qualité des services à son domaine d'origine, le marketing des services (Kolter et Andreasen, 2006) est également comptabilisé comme un des obstacles à la bonne mesure des avantages tirés d'un tel instrument dans les services publics (Guenoun et al., 2016).

Tout compte fait, si les recherches rattachant la qualité des services et la modernisation existent ailleurs (Cluzel et Matayer, 2006 ; Emery et Giaouque, 2008), au Cameroun, elles restent encore quasi rares. Les travaux de Bityé (2021) ont engagé les réflexions sur la qualité des services dans les administrations camerounaises certes, mais en la confrontant

plutôt avec la question d'image organisationnelle, vue comme un résultat partiel de l'un des bénéfices de l'outil qualité des services en termes d'efficacité publique. En inscrivant cette réflexion dans les perspectives du plan de Stratégie Nationale de Développement horizon 2020-2030, centrées sur la modernisation, nous posons donc la question suivante : *quelle approche de gouvernance des services vérifie au mieux le lien qualité des services et satisfaction des usagers, en vue de l'optimisation des compétences publiques dans les administrations camerounaises ?*

Pour répondre à ladite question, la suite de nos développements s'articule autour de l'état de l'art sur nos concepts, les présentations de la méthodologie et des résultats de la recherche à partir desquels, nous dévoilerons les implications de la recherche.

## 2. MODERNISATION DE L'ÉTAT, QUALITE DES SERVICES ET COMPETENCE PUBLIQUE : ETAT DE L'ART

Face aux mutations et aux diverses crises (socioéconomiques, politiques, sécuritaires et sanitaires) observées depuis environ quatre décennies, la question de la modernisation des États et des services publics prend de plus en plus de l'ampleur dans les sociétés (Emery et Giaouque, 2008). Pour remédier à cette situation, les gouvernements ont successivement engagés de nombreuses réformes publiques, avec comme enjeu majeur le repositionnement du facteur humain au centre de toutes les préoccupations de l'action publique administrative (Pollitt et Bouckaert, 2000). Dans cet élan, le citoyen/usager suscite de plus en plus d'attention et est désormais considéré comme un coproducteur des services et des politiques publiques (Vigoda, 2002).

La modernisation est une notion polysémique (Machiavelli, 2012) se référant à plusieurs autres expressions : réforme de

l'État<sup>4</sup>, modernisation, réinvention, etc. (Pollitt et Bouckaert, 2000). Au sens de Raulet (1998), elle traduit « *une sorte de rupture avec l'existant et s'apprécie au travers de la dimension temporelle* ». Dans un autre sens, Rivera et Jun (1997) assimilent la modernisation à la notion d'industrialisation prenant en compte les aspects « progrès et productivité ». Sans être exhaustive, nous limitons notre analyse à la définition de Pollitt et Bouckaert (2000, p. 8) pour qui, la modernisation de l'État se résume en ceci : « [...] *Public management reform consists of deliberate changes to the structures and process of public sector organizations with the objective of getting them (in some sense) to run better.* »

Par ailleurs, les premiers axes de modernisation ont d'abord porté sur l'amélioration des performances publiques ; la rationalisation de la gestion administrative par la réduction des dépenses publiques ; la libéralisation du marché public de l'emploi ; l'introduction des mécanismes de type marché et la mesure des résultats (Chemla-Lafay et Chol, 2006). Puis progressivement, ceux-ci ont été orientés vers le recentrage de la politique administrative non plus sur ses contraintes internes mais sur les besoins des citoyens, en les associant à la définition des politiques publiques. L'idée principalement donnée à cette nouvelle vision étant que l'efficacité de l'action publique puisse réellement servir les objectifs d'amélioration de la qualité des services (Coquelin, 1999). C'est donc dans ce sens que nous orientons notre axe d'analyse.

Ainsi, la modernisation par la qualité des services, questionne la légitimité des services publics dans un contexte de libéralisation économique (Urio, 1998). La notion de qualité des services a d'abord été largement étudiée pour les besoins de performance des organisations du secteur privé (Eiglier et Langéard, 1987) avant de rejoindre progressivement les préoccupations des organisations du secteur public (Cluzel et Matayer, 2006). En référence au paradigme de la confirma-

---

<sup>4</sup> Source : ENA – Centre de documentation – Bibliographie – Septembre 2018 via [centre.documentation@ena.fr](mailto:centre.documentation@ena.fr).

tion des attentes (Oliver, 1980), de nombreux travaux l'ont confronté à la notion de satisfaction qu'il s'agisse du domaine privé (Ngobo, 1997) ou du domaine public (Sauvé, 2004) en dépit des controverses animées autour des critères de mesure définis dans l'une ou l'autre notion (Parasuraman et al., 1988).

Dans le domaine public précisément, la qualité des services est interprétée de plusieurs manières. Par exemple, pour Mispelblom (1991), « *elle joue un rôle de ciment social et constitue un véritable outil de management, fondé sur la recherche permanente de la satisfaction des clients aux fins d'accroître l'efficacité de l'organisation* ». Certains auteurs comme De Quatre Barbe (1998), l'assimilent à la « valeur éthique » qui intègre les aspects variant d'un pays à l'autre en fonction de l'histoire et la culture politique tels que : la continuité ou le service universel, la bonne gouvernance, (Vandenabeele et Hondeghem, 2005). Dans le cadre de cette recherche, nous suivons les orientations d'Emery (2009) où l'auteur confère à la notion de qualité des services, un double rôle : une posture dite *micro-qualité* évaluant les prestations publiques d'une part et une autre posture dite *macro-qualité* qui s'intéresse aux effets de l'action publique d'autre part.

La posture dite micro-qualité, est celle qui rentre en droite ligne avec notre objet de recherche. A cet effet, l'auteur appréhende la qualité des services comme étant : « *L'ensemble des caractéristiques d'une prestation qui lui confèrent l'aptitude à remplir les exigences légales et techniques la caractérisant et à satisfaire les besoins exprimés et implicites des bénéficiaires directs* » (Emery, op.cit). Cette définition reflète l'efficacité managériale de l'action publique et rejoint les analyses de Leisen (2003) et de Trosa (2010) qui lient également la modernisation aux approches de services.

Parlant de la mesure de la qualité des services dans le domaine public, il faut dire que ce sujet continue d'animer les réflexions dans la littérature. En référence au modèle du comportement du consommateur ou modèle multiattribut (Parasuraman et al., 1998), un consensus conduit à relever que la mesure de la qualité des services n'est possible qu'en confrontation avec la satisfaction des bénéficiaires (Para-

suraman et al.). Elle-même entendu, au sens d'Evrard (1993) comme « *un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation* ». Dans le domaine public précisément, la satisfaction renvoie à un « *sentiment de justice* » ou « *d'injustice* » soit, la perception d'avoir été traité « *justement* » ou « *injustement* » (Sabadie, 2001). Pour Warin (1990), son rapprochement avec la qualité des services apparaît clairement consigné comme un des objectifs explicites des programmes de réforme du secteur public inspiré du New Public Management. En outre, le management de la qualité des services, dans les domaines privé (Ray, 2001, Tremblay, 2006) ou public (Sabadie, 2001), prend en compte quatre paramètres : qualité voulue, qualité attendue, qualité réalisée et qualité perçue. Nous limitons notre analyse à l'examen de la qualité perçue en lien avec la perception de l'utilisateur dans sa démarche de service.

Dans la pratique, de nombreux instruments de mesure de la qualité des services appliqués au domaine public existent dans la littérature. Tremblay (2006) en fait l'économie de la situation en citant entre autres : le Service Quality (ServQual) (5 dimensions), l'Outil de Mesure Commune (OMC) (6 dimensions), le Tétraclasse (4 facteurs), l'Outil Québécois de Mesure (OQM) (10 dimensions). D'autres approches sont disponibles au travers des recherches faites par Sabadie (2001) (9 dimensions), Goudarzi et Guenoun (2010) (9 dimensions) qui figurent parmi les modèles les plus récents. Les réalités observables dans le contexte camerounais, nous ont orienté vers le choix de l'Outil OQM (Provencher, 2008) pour tenter une évaluation du lien qualité des services-Satisfaction justifiant le cadre de modernisation dans ce contexte précis.

Il ressort des travaux de Sauvé (2004) que, l'OQM issu du sol canadien regorge un certain nombre d'avantages entre autres : facilite l'étalonnage entre les ministères pour des produits et des services de nature comparables et en termes d'application, et il se veut souple et revêt un caractère généralisable selon les besoins des différents contextes. Pour ces atouts, nous l'avons préféré aux outils sus évoqués pour le confronter aux réalités du contexte camerounais. Sachant

qu'une telle posture qui se veut moderne et innovante, reste rarement exploitée en Afrique en général et au Cameroun en particulier alors même que, les problèmes de renforcement des compétences publiques constituent encore un champ avide de résultats. Ce qui rentre en droite ligne avec nos objectifs de recherche dont les hypothèses de travail sont définies plus bas.

Faut-il alors souligner également que, la modernisation plus efficace des États suppose également une meilleure gestion des compétences (Chol et Waintrop, 2003). La notion de compétence est largement exposée dans les théories des organisations en matière de gestion des ressources humaines (Payette, 1992). Aujourd'hui mêlée à l'idéologie managériale dans le domaine public (Djelic, 2004), le cadre d'exercice de la compétence impose désormais aux gestionnaires publics de se comporter comme des véritables managers soumis aux contraintes de performance publique (Chemla-Lafay et al., 2008).

Dans ce cadre d'analyse, la compétence se révèle désormais comme un catalyseur de changement culturel et un moyen d'insuffler davantage de flexibilité, d'adaptabilité et d'esprit d'initiative au sein des organisations publiques (Hondeghe et al., 2005). Les travaux de Jeannot (2005, 2010), de Marty (2011) ; ceux de Jalochaa et al. (2014) ou encore récemment les recherches de Stare et Klun (2018) sont assez parlant à ce sujet. En outre, des modèles de gestion des compétences différents existent dans la littérature selon les contextes (Royaume-Uni, Etats Unis, Allemagne, Belgique, Canada, etc.). Mais, il n'en demeure pas moins vrai que les objectifs poursuivis restent les mêmes : celui du choix du modèle de compétence commun baptisé : « *une Direction, des Résultats* » (*Leadership for Results*) qui repose entièrement sur des comportements organisationnels (Hondeghe et al., op.cit.). Nous retenons la définition de la notion de compétence donnée par Boyatzis (1982, P.60) pour qui : « *les compétences sont appréhendées comme des caractéristiques comportementales d'un individu en relation directe avec l'accomplissement efficace ou remarquable d'un travail* ».

In fine, cette recherche tente donc une expérimentation du modèle OQM (Provencher, 2008) dans les administrations camerounaises visant l'élaboration d'un cadre d'expression managériale mettant en exergue la modernisation des services publics par la qualité des services et de l'amélioration des compétences des gestionnaires publiques. Une démarche qui débouchera à la formulation d'une approche de gouvernance des services publics susceptible d'optimiser la performance publique dans le contexte étudié.

Le point de développement suivant est réservé à la clarification méthodologique.

### 3. METHODOLOGIE

Nous optons pour une posture épistémologique positiviste complétée par une démarche qualitative exploratoire mise en exergue dans le tableau 1, une stratégie ayant été largement encouragée par Thiétart et al. (1999) et Jick (1979) pour les raisons de fiabilité et de crédibilité des résultats exigibles dans le cadre d'une recherche scientifique.

**Tableau 1 : Démarche méthodologique hybride**

Démarche	Sources de données	Objectifs de recherche	Résultats Attendus
<b>Qualitative</b>	Entretiens semi-directifs, Recherche documentaire	Analyser la façon dont les gestionnaires managent les politiques publiques en matière de gestion de la qualité des services	Description du cadre managérial actuel des services publics au Cameroun
<b>Quantitative</b>	Enquête par questionnaire	Examiner les perceptions des usagers en matière de satisfaction de la qualité des services reçus	Proposition d'un outil d'optimisation des compétences et de la professionnalisation des gestionnaires dans leur quête perpétuelle d'amélioration des performances publiques au Cameroun

**Source:** Auteur.

À propos de notre démarche qualitative exploratoire, l'objet de recherche est traité dans un champ d'expérimentation composé de quatre ministères : (tableau 2) : Ministère de la Fonction publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA), des Finances (MINFI), des Enseignements Secondaire (MINESEC) et de la Santé Publique (MINSANTE).

**Tableau 2 : Profil des managers publics interrogés (tous des hommes)**

<b>Ministères</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Poste occupé</b>
<b>MINFOPRA</b>	06	Le Ministre
		Le Conseiller Technique n°1
		Le Secrétaire Permanent à la Réforme Administrative
		Le Sous-directeur de l'Accueil, Courrier et Liaison
		Le Chef de la Cellule de Communication
		Le Chef de Division des Etudes de la Prospective et du Contrôle des Effectifs
<b>MINFI</b>	03	Le Secrétaire Général
		Le Directeur des Ressources Humaines
		Le Sous-Directeur de l'Accueil, Courrier et Liaison
<b>MINSANTE</b>	05	L'Inspecteur Général
		L'Inspecteur des Services Administratifs
		Le Sous-directeur de l'Accueil, Courrier et Liaison
		Le Sous-directeur du Personnel
		Le Chef de la Cellule de Communication
<b>MINESEC</b>	04	L'inspecteur Général des Services
		Le Chef de la Cellule de Communication
		Le Sous-directeur du Personnel
		Le Chef Service du Courrier

Période d'enquête : 15/11/2011 – 18/01/2012 ; Durée moyenne d'un entretien : 20 à 45 minutes

Source : Nos travaux |

Il s'agit ici d'un champ de recherche pilote qui offre des facilités d'appréciation du phénomène exploré, compte tenu de la place prépondérante occupée par ces administrations dans le cadre de la modernisation de l'État, incluant les domaines de la santé, l'éducation, la répartition équitable des richesses et la formation des agents publics. Les outils de collecte des données et la méthode utilisée pour traiter cette problématique sont pluriels conformément à l'objectif spécifique de recherche.

Ce premier niveau d'exploration permet globalement de situer notre cadre d'analyse empirique, en ce sens qu'il nous aide à enrichir la réflexion non seulement sur le profil des acteurs interrogés mais également d'apprécier les modes de coordination internes de l'action publique administrative en matière de gestion de la qualité des services publics (tableau 3). Toute chose qui invite à confronter le point de vue des managers à ceux des citoyens à partir d'une démarche quantitative.

**Tableau 3 : Kit d'exploration des pratiques managériales des gestionnaires publics**

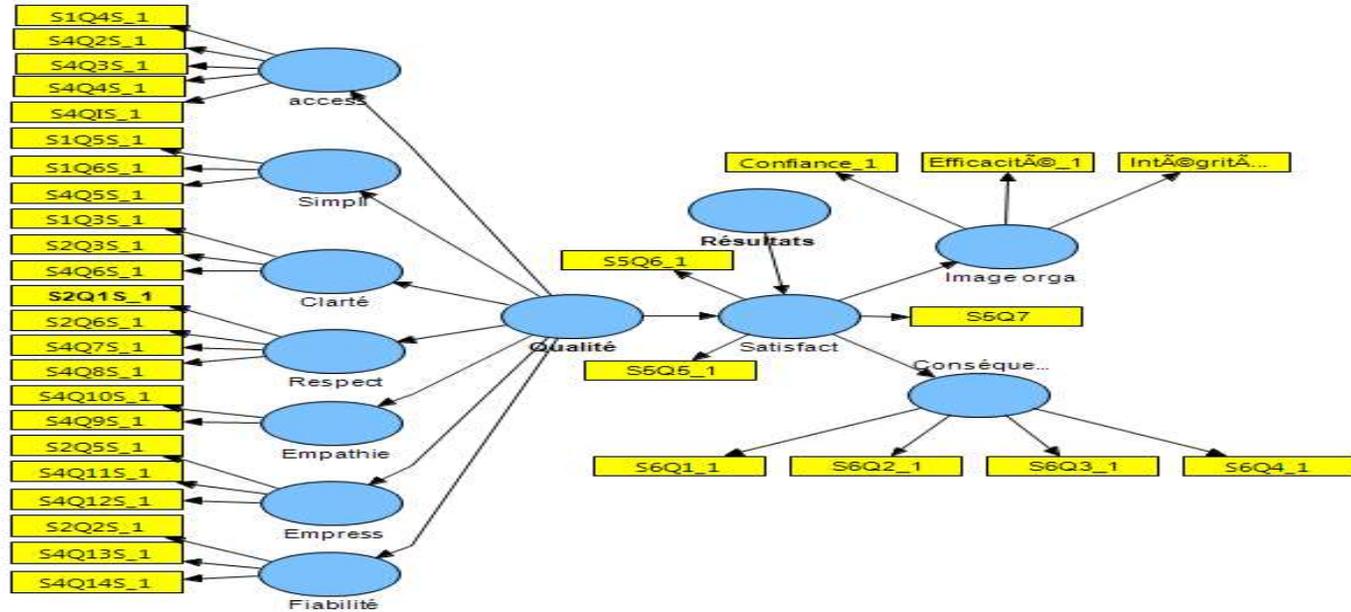
Sources de données	Instrument de collecte	Cibles	Méthode d'analyse
<b>Primaires</b>	<p><u>Guide d'entretien</u></p> <p>Thème 1 : Compréhension de l'identité organisationnelle et structurelle des ministères visités</p> <p>Thème 2 : Examen des pratiques managériales actuelles des ministères en matière de gestion de qualité de services</p> <p>Thème 3 : Tirer des conclusions objectives sur l'influence de la qualité des services sur l'efficacité managériale des ministères.</p>	<p>Responsables des services (18)</p> <p>MINFOPRA (Cabinet du ministre et du Conseiller Technique, Secrétariats généraux), MINSANTE (Inspections générales), MINESEC (Inspections générales), MINFI (Secrétariats généraux),</p> <p>Cellules de communication et de Ressources humaines, services d'Accueil, courrier et Liaison.</p>	<p>Analyse de contenu manuelle avec</p> <p>Codification des unités d'analyse (mots, portions de phrases et phrases entières)</p>
<b>Secondaires</b>	<p>Organigrammes des ministères, journaux (presse écrite, journaux radiophoniques et télévisés), textes et discours du Chef de l'État sur les questions de modernisation des services publics.</p> <p>Internet et les documents scientifiques tels que: thèses, mémoires, articles et rapports</p>		

*Source : Auteur.*

Concernant notre approche quantitative, comme mentionné plus haut, notre matériel d'analyse est l'instrument OQM (Provencher, 2008). L'outil a été conçu pour soutenir les ministères et les organismes qui souhaitent apprécier le niveau de satisfaction des usagers dans leurs démarches de service. A cet effet, le choix d'une section ou d'une dimension à une autre est fonction des situations de gestion en présence et dans notre cas, le mode opératoire est présenté à travers la Figure 1 et le tableau 4. Cet outil a aussi l'énorme avantage de pousser à l'amélioration des compétences managériales par une lecture plus efficace des besoins et attentes des citoyens en matière de qualité des services publics.

Notre examen d'une nouvelle approche de gouvernance des services et de compétence publique est conditionné dans ce travail par la validation de l'instrument OQM d'évaluation de la qualité des services et la satisfaction des usagers, reconnu comme instrument de modernisation et de performance publique (Sauvé, 2004). Cela, nous conduit au préalable à la présentation de notre modèle théorique d'évaluation qui se résume à une contextualisation du modèle OQM aux spécificités camerounaises et se présente ainsi qu'il suit :

**Figure 1 : modèle théorique de recherche**



**Source :** Contextualisation de l'OQM (Sauvé, op.cit.) dans les ministères au Cameroun.

Sur la base de ce modèle théorique, nous formulons les hypothèses suivantes :

- H1 : La satisfaction et la qualité perçue du service sont deux concepts différents.
- H2 : La qualité découle d'une évaluation faite par l'utilisateur pendant son expérience de service au sein du ministère. Cette évaluation précède la satisfaction et en est une variable explicative.
- H3 : L'influence simultanée de la qualité perçue et du résultat sur la satisfaction varie considérablement entre les différentes administrations publiques.
- H4 : La Satisfaction de l'utilisateur est une variable explicative de l'image organisationnelle et de l'évaluation positive ou négative de l'utilisateur à l'égard des services fournis par les agents publics dans un ministère.

Nous notons également qu'à travers l'outil, les compétences des agents publics sont (indirectement) mesurées à travers la perception de la qualité de leurs prestations. A ce propos, toutes les variables de la qualité perçue des services figurant dans le tableau 4 représentent des facettes différentes des compétences. Nous donnons un rendu du jugement des usagers, de la façon dont- ils apprécient les compétences des agents publics. Ainsi, nous nous basons sur les faiblesses des services publics déclarées par les usagers pour bâtir et apprécier le niveau des compétences. À cet effet, nous avons mobilisé l'échelle de Likert pour évaluer les réponses des usagers ayant réalisé des expériences de service au minimum trois mois avant le début des enquêtes, en considérant un intervalle de note étalé entre 5 et 10 comme niveau de satisfaction moyen. Par ailleurs, l'échantillon compte 1167 individus retenus via la méthode des quotas, ventilés par ministère et lieu de résidence, sexe et âge, langue et niveau d'étude, catégorie socioprofessionnelle et dernière sollicitation des services publics. Le cadre opérationnel de toutes ces analyses est présenté dans les tableaux 4 et 5 ci-dessous :

Qualité des services publics et modernisation de l'État : quelle approche de gouvernance des services optimise les compétences publiques dans les administrations camerounaises ?

Tableau 4 : Les variables opérationnalisées

Variable	Items	Code	Echelle de Likert	Auteur (s)
<b>Accessibilité</b>	1-Facilité à obtenir les informations du service	S1Q4S	<i>De 0= Tout à fait en désaccord à 10= Tout à fait en accord</i>	OQM du Gouvernement du Québec (Provencher, 2008)
	2-Facilité à joindre un préposé du service	S4Q1S		
	3-Facilité à joindre une personne du service	S4Q2S		
	4-Facilité à accéder au site web	S4Q3S		
	5-Facilité à accéder aux services du ministère	S4Q4S		
<b>Simplicité</b>	1-Documents sont simples à comprendre	S1Q5S		
	2-Procédures sont simples	S1Q6S		
	3-Démarches faciles à effectuer	S4Q5S		
<b>Clarté du langage</b>	1-Services offerts dans la langue du demandeur	S1Q3S		
	2-Personnel renseigne bien les usagers	S2Q3S		
	3-Langage du personnel facile à comprendre	S4Q6S		
<b>Empathie</b>	1-Attention personnelle accordée	S4Q9S		
	2-Ecoute	S4Q10S		
<b>Respect</b>	1-Personnel courtois et accueillant	S2Q1S		
	2-Personnel respecte les droits de l'utilisateur	S2Q6S		
	3-Sentiment d'avoir été bien accueilli	S4Q7S		
	4-Sentiment d'avoir été traité dignement	S4Q8S		
<b>Empressement</b>	1-Personnel dévoué à la tâche	S2Q5S		
	2-Délai d'attente raisonnable	S4Q11S		
	3-Personnel disponible à aider les usagers	S4Q12S		
<b>Fiabilité</b>	1-Personnel est compétent	S2Q2S		
	2-Information fournie est exacte	S4Q13S		
	3-Services rendus par le ministère sont sans erreur	S4Q14S		
<b>Image organisationnelle</b>	1- Le ministère inspire confiance pour les services qu'il offre aux usagers	S7Q1		
	2-Le ministère est une organisation efficace	S7Q2		
	3-Le ministère est une organisation intègre	S7Q3		
<b>Satisfaction globale</b>	1-Satisfaction par rapport au service	S5Q4	<i>De 1=Très insatisfait à 5=Entièrement satisfait</i>	
	2-Vos sentiments par rapport au service	S5Q5	<i>De 1=Très agréable à 5=Très désagréable</i>	
	3- Conseiller le service à un proche	S5Q6	<i>De 1=Oui, bien sûr à 5=Non certainement pas</i>	
	4-Appréciation générale	S5Q7	<i>De 1=Très insatisfait à 5=Entièrement satisfait</i>	
<b>Résultats</b>	1-Résultats obtenus à l'issue de l'expérience de service	S5Q2		
<b>Conséquences</b>	1- Parler de façon négative du ministère aux gens de votre entourage	S6Q1	1=Oui 0=Non	
	2- Laisser voir aux employés du ministère votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction	S6Q2		
	3- Avoir envie de vous plaindre du service que vous avez reçu du ministère	S6Q3		
	4- Avoir une attitude positive à la prochaine expérience de service	S6Q4		

Source : Adapté de OQM (2008)

La lecture de ce tableau renseigne que l'évaluation de la qualité des services dans l'environnement public administratif camerounais prend en compte un certain nombre de dimensions de services organisées autour des dimensions procédurales (accessibilité, simplicité, clarté du langage, fiabilité), relationnelles (empressement, empathie) et fondamentales (Respect) qu'il convient de mesurer en termes d'importance accordée par chaque individu. Ces valeurs sont susceptibles de procurer un niveau de satisfaction important traduisant une sorte d'efficacité managériale au sens d'Emery (2009) appréciée ici en termes d'image organisationnelle et de conséquence positive (réduction des plaintes). Cette situation se vérifie à partir d'une modélisation par équation structurelle suivant les recommandations méthodologiques de l'Outil OQM (Provencher, 2008). Le tableau 5 présente la description de notre échantillon.

Qualité des services publics et modernisation de l'État : quelle approche de gouvernance des services optimise les compétences publiques dans les administrations camerounaises ?

Tableau 5 : Description de la population des usagers

Variables	Catégories	Effectifs	%
Ministère	Minsf	708	60,7
	Minfoora	171	14,7
	Minesec	177	15,2
	Minsanté	111	9,5
Sexe	Masculin	662	56,7
	Féminin	498	42,7
Lieu de résidence	Manquant	7	0,6
	Yaoundé	679	58,2
	Hors Yaoundé	465	39,8
Langue d'expression	Manquant	23	2
	Français	973	83,4
	Anglais	112	9,6
Age	Manquant	82	7
	Moins de 20 ans	32	2,7
	20-29 ans	369	31,6
	30-39 ans	419	35,9
	40-49 ans	193	16,5
Niveau d'étude	50 ans et plus	124	10,6
	Manquant	30	2,6
	Sans niveau	20	1,7
	Primaire	15	1,3
	Secondaire	363	31,1
Catégorie socioprofessionnelle	Universitaire	756	64,8
	Manquant	13	1,1
	Cadre, Ingénieur et assimilé	110	9,4
	Cadre moyen et agent de maîtrise	314	26,9
	Employé, Ouvrier qualifié	285	24,4
	Employé, Ouvrier semi-qualifié	54	4,6
	Travailleur indépendant	84	7,2
	Apprenti rémunéré	16	1,4
	Elève/Étudiant	167	14,3
	Au chômage	22	1,9
	Retraité	67	5,7
Dernière sollicitation des services	Femme au foyer	8	0,7
	Manquant	40	3,4
	Moins de 06 mois	642	55
	Environ 01 an	28,9	24,8
	Environ 02 ans	88	7,5
Dernière sollicitation des services	Environ 03 ans	71	6,1
	04 ans ou plus	56	4,6
	Manquant	21	1,8

Source : Nos travaux

Période de l'enquête : 2013

Pour le traitement des données, nous recourons aux analyses factorielles (exploratoire et confirmatoire). A cet effet, l'approche PLS (ou moindres carrés partiels) est retenue, principalement en raison de la bonne qualité prédictive de ses indicateurs (tableau 6). C'est un algorithme d'estimation des paramètres fréquemment utilisé dans des modèles de régression, tels que les équations structurelles. Il repose sur l'analyse de la variance. La procédure d'exécution est dite partielle dans la mesure où chaque étape consiste à minimiser la variance résiduelle et à maximiser la variance des prédicteurs ainsi que la corrélation entre ces derniers et la ou les variables à expliquer (Chin, 1998). L'algorithme PLS est voisin de celui de l'analyse en composantes principales et de celui de la régression. Il construit des facteurs, nommés variables latentes, liés aux indicateurs exogènes et endogènes. De plus, il offre de nombreux avantages : traitement des données mixtes, souplesse d'interprétation des indices de qualité prédictive, robustesse quant à la condition de normalité des données.

**Tableau 6 : Indices d'ajustement du modèle à équations structurelles**

	Définitions	Indices	Seuils critiques
	Mesure la cohérence interne de l'échelle de mesure par inter-corrélations des indicateurs	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	$\alpha \geq 0,7$ (Emin, 2003) $\alpha \geq 0,6$ Igalens et Roussel (1998) $\alpha \geq 0,5$ (Gavard-Perret et al., 2008)
	Mesure la cohérence interne en considérant les indicateurs les plus importants de l'échelle de mesure	Fiabilité composite	$\geq 0,7$ ou $\geq 0,6$ pour une recherche exploratoire (Bagozzi et Yi, 1988)
<b>Validité de construit</b>	Vérifie qu'une dimension est effectivement mesurée par ses indicateurs	Validité convergente	-Poids factoriel $\geq 0,7$ (Bagozzi et Yi, 1988) -AVE (Average Variance Extracted) $\geq 0,5$ (Chin, 1998)
	Types d'indices	Validité discriminante	Racine carrée AVE supérieure aux corrélations (Chin, 1998)
<b>Prédiction du modèle</b>	Fiabilité	Coefficient de détermination ( $R^2$ )	- $R^2 > 0,1$ (Croutsche, 2002) -Chin (1998) $R^2 = 0,67$ (Substantiel) ; $R^2 = 0,33$ (Modéré) ; $R^2 = 0,19$ (Faible)
		Coefficient Stone-Geisser ( $Q^2$ )	$Q^2 > 0$ (Fernandes, 2012)
	Evalue la qualité du modèle de mesure pour chaque bloc	Communalité ( $H^2$ )	$H^2 > 0,5$ (Chin, 1998)

---

	Évalue la qualité du modèle de structure pour chaque bloc endogène	Redondance ( $F^2$ )	-Chin (1998) : $F^2=0,50$ (Substantiel) $F^2=0,25$ (Modéré) ; $F^2=0,12$ (Faible)
<b>Significativité des coefficients de régression</b>	Vérifie la significativité des relations du modèle de structure	Test t de Student	T-Statistic $\geq 1,96$ (Wong, 2013)

---

*Source : Adapté de la littérature.*

Il est important de rappeler que la validation du modèle OQM passe par une procédure d'analyse s'effectuant en deux étapes : l'analyse exploratoire d'une part et l'analyse confirmatoire d'autre part. Suivant cette démarche, nous présentons, les résultats de la recherche au point qui suit.

## 4. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Conformément à nos options méthodologiques, les résultats issus de la recherche sont présentés comme suit :

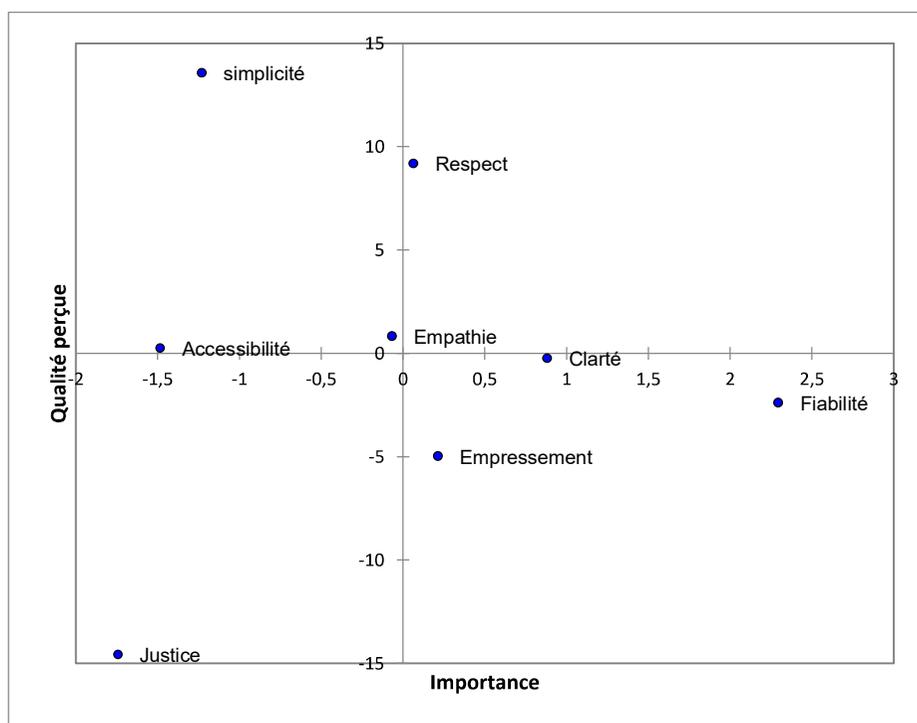
### 4.1. Requête de la procédure d'analyse exploratoire

Les résultats de *l'analyse exploratoire* font état de la construction d'une matrice Importance-Qualité des services (figure 2) permettant d'apprécier le niveau de qualité, pour chacune des dimensions du service sur la base des notes attribuées par les usagers. Celle-ci, repose sur le principe de l'analyse des similarités multidimensionnelles. La dimension *Importance*, représente les coordonnées en abscisse de l'ensemble des facettes de la qualité de service. La dimension *Satisfaction*, reflet de la qualité perçue, représente les coordonnées en ordonnée de l'ensemble des facettes de la qualité de service. La position de la facette du service sur la carte découle de l'intersection de ses coordonnées en abscisse et en ordonnée. Selon les résultats de la matrice, nous observons une répartition spatiale des facettes de la qualité de service selon le poids relatif de chacune d'elle dans l'imagerie populaire.

A la lecture des comportements affichés par les usagers dans leurs expériences de service, il est possible d'apprécier indirectement les compétences relationnelles (Empressement, Empathie, et fiabilité), procédurales (Accessibilité, clarté et simplicité) et les valeurs sociales fondamentales (Respect et justice) des managers en matière d'offre de service public (Provencher, op.cit.). Lesquelles, compétences traduisent à la fois des comportements professionnels au sens de Boyatzis

(1982) ou de Hondeghem et al. (2005) d'une part et des comportements d'éthiques publiques (Vandenabeele et Hondeghem, 2005) d'autre part, qui sont des symboles de l'efficacité managériale et politique en matière de qualité des services publics (Emery, 2009). Les travaux réalisés dans ce cadre permettent de présenter la photographie actuelle des ministères à travers la figure 2 ci-dessous :

**Figure 2 : Matrice Importance -Qualité perçue**



*Source : Auteur via résultats de l'analyse factorielle.*

Les résultats matriciels, positifs ou non, constituent un signal important qui peut faire l'objet de plusieurs commentaires, incitant ainsi le décideur à une action d'amélioration de l'existant devant une situation de distorsion constatée dans la fourniture des services publics. De même, ces résultats représentent également une plateforme d'informations, pouvant guider le ges-

tionnaire public sur l'état des besoins et des désirs réels des usagers dans l'environnement des ministères et de ce fait, l'emmener à prendre des décisions plus objectives sur le cas à traiter.

En outre, les informations fournies par la méthode OQM via l'enquête de satisfaction permettent également au gestionnaire public d'être capable de mesurer les résultats (revendications, plaintes, révisions des demandes, etc.) des actions administratives, concernant l'offre des services publics. A ce sujet les résultats ne sont pas si alarmants, avec une proportion de satisfaction moyenne des usagers évaluée à 59,3% d'une part et un taux de revendication exprimé à 53,4% ; mais des scores néanmoins à parfaire et assez disparates entre les ministères.

D'autres aspects tels : l'image organisationnelle (en termes de confiance, d'efficacité, d'efficience et d'intégrité), les perceptions à l'égard de la prestation électronique de services, ainsi que les coûts perçus associés aux services sollicités, peuvent également faire l'objet d'une évaluation à travers la solution OQM, pour améliorer l'activité publique administrative au Cameroun. Mais, reste alors que les pouvoirs publics puissent résolument encourager la participation massive des compétences dans les strates décisionnelles, en insistant sur les politiques publiques prenant en compte les stratégies du genre : « The Right Men on the Right Place », pour le succès total des initiatives publiques dans le cadre de la modernisation des administrations publiques.

La seconde étape de la démarche OQM prend en compte l'analyse confirmatoire.

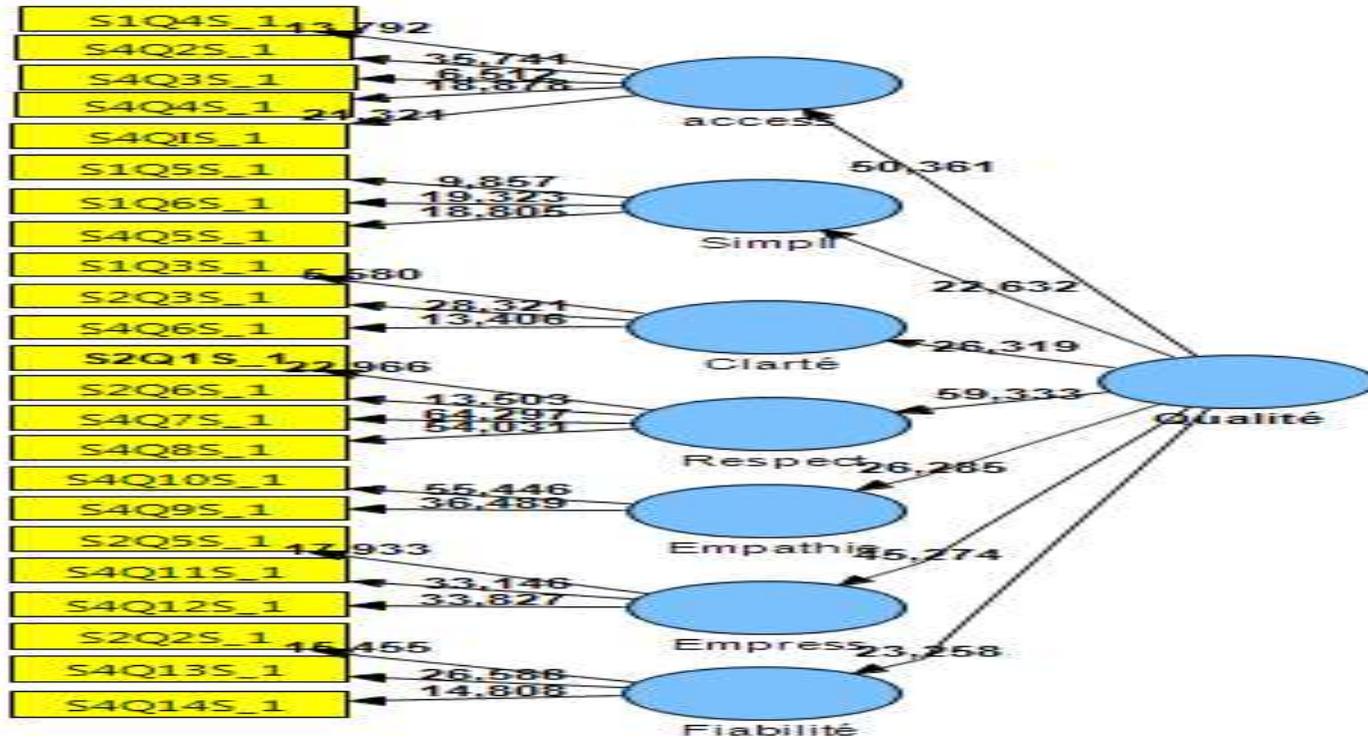
## 4.2. Requête de la procédure d'analyse confirmatoire

Les résultats de *l'analyse confirmatoire* selon la procédure PLS décrit plus haut se déclinent en différentes étapes séquentielles comme suit :

### 4.2.1. Vérification de la significativité des modèles exogènes (mesure et structure)

Le modèle de mesure de la qualité perçue des services publics apparaît très significatif (figure 3). Toutes les valeurs du test T de Student sont largement supérieures à 2,58, seuil critique correspondant à 1% de marge d'erreur (**Confère tableau 6**).

*Figure 3 : Significativité des modèles exogènes- Qualité perçue des services publics*



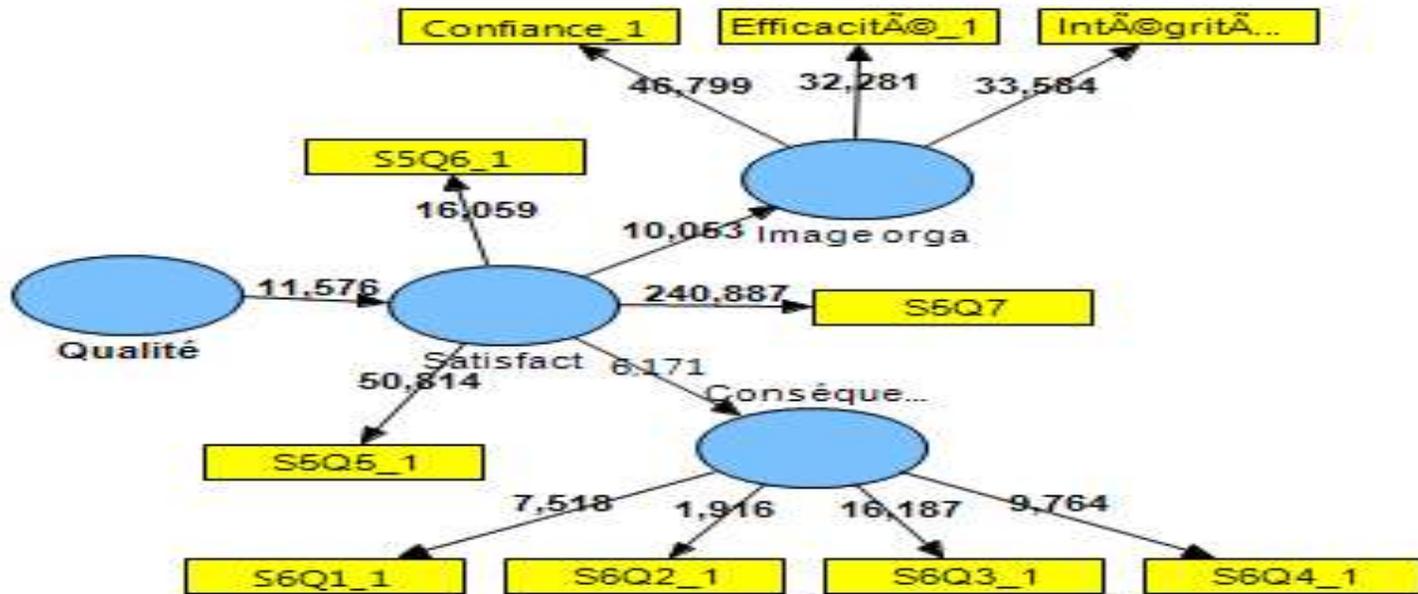
*Source : Auteur via l'analyse économétrique.*

Quant au modèle structurel, sa pertinence est indiquée dans l'analyse des coefficients de régression structurels. La figure ci-dessus révèle la significativité des relations entre les construits. On peut remarquer la très forte contribution des dimensions *Respect* (59,33) *Accessibilité* (50,36) et *Empathie* (45,27) dans la construction de l'instrument de mesure destiné à rendre compte de la qualité perçue des services publics. La pertinence de cette mesure est néanmoins renforcée par les indices de fiabilité et de validité (tableau 5).

#### 4.2.2. *Vérification de la significativité des modèles endogènes (mesure et structure) et orientation décisionnelle*

A ce niveau, le modèle de mesure montre que les dimensions *Satisfaction*, *Image Organisationnelle* et *Conséquences* constituent des mesures solides témoignant de l'efficacité publique en contexte camerounais. Le test T de Student retourne en effet des valeurs de loin supérieures à la valeur critique 2,58 pour 1% d'erreur (figure 4), à l'exception de l'indicateur *S6Q2* mesurant *l'intention de comportement relative à la manifestation du degré de satisfaction ou d'insatisfaction de l'utilisateur envers les employés du ministère*, dont la valeur se situe à la limite du seuil autorité de 1,96 pour 5% d'erreur. La richesse de cette mesure est également traduite dans le modèle structurel. Le construit *Satisfaction* est associé à l'*Image Organisationnelle* et aux *Conséquences* de manière très satisfaisante (Hypothèse h4 validée). Ce modèle tient en outre sa convenance des indices de fiabilité et de validité (tableau 7) dont les valeurs satisfont à plusieurs égards aux seuils critiques (h1 et h2 confirmées).

Figure 4 : Significativité des modèles endogènes- Compétence publique



Source : Auteur via l'analyse économétrique.

**Tableau 7 : Indices de fiabilité et validité (convergente et discriminante)**

	Clarté	Consé- quences	Empathie	Empres- sement	Fiabilité	Image orga	Respect	Satis- faction	Simplicité	Acces- sibilité
<i>Clarté</i>	<b>0,73</b>									
<i>Conséquences</i>	-0,18	<b>0,64</b>								
<i>Empathie</i>	0,55	-0,27	<b>0,90</b>							
<i>Empressement</i>	0,57	-0,29	0,67	<b>0,82</b>						
<i>Fiabilité</i>	0,57	-0,21	0,60	0,67	<b>0,77</b>					
<i>Image orga</i>	0,39	-0,24	0,45	0,55	0,53	<b>0,88</b>				
<i>Respect</i>	0,65	-0,27	0,74	0,75	0,63	0,51	<b>0,82</b>			
<i>Satisfaction</i>	0,29	-0,39	0,47	0,51	0,40	0,53	0,49	<b>0,86</b>		
<i>Simplicité</i>	0,58	-0,23	0,57	0,62	0,59	0,42	0,65	0,37	<b>0,74</b>	
<i>Accessibilité</i>	0,60	-0,28	0,63	0,70	0,66	0,44	0,69	0,42	0,70	<b>0,75</b>
<b>AVE</b>	<b>0,53</b>	<b>0,41</b>	<b>0,82</b>	<b>0,68</b>	<b>0,6</b>	<b>0,78</b>	<b>0,68</b>	<b>0,75</b>	<b>0,55</b>	<b>0,56</b>
<b>A</b>	<b>0,59</b>	<b>0,50</b>	<b>0,79</b>	<b>0,77</b>	<b>0,67</b>	<b>0,86</b>	<b>0,84</b>	<b>0,83</b>	<b>0,59</b>	<b>0,79</b>
<b>CR</b>	<b>0,77</b>	<b>0,71</b>	<b>0,90</b>	<b>0,87</b>	<b>0,82</b>	<b>0,92</b>	<b>0,89</b>	<b>0,90</b>	<b>0,78</b>	<b>0,86</b>

*Source : Nos travaux.*

Ce résultat confirme que l'évaluation positive de la qualité des services dans l'environnement administratif camerounais concoure à une sorte d'efficacité managériale exprimée en termes d'image organisationnelle et de réduction de plaintes dans ce contexte. Cette efficacité peut être traduite en valeurs de compétences des acteurs dans le champ étudié. Ce résultat entre donc en droite ligne avec les travaux de Setyadi et al. (2017).

La troisième et dernière phase de la procédure d'analyse confirmatoire concerne la validation du modèle globale.

#### *4.2.3. Contrôle de la Qualité du modèle global*

Cette étape indique que, la méthode PLS offre également la possibilité de valider chaque équation structurelle du modèle d'ensemble (tableau 8).

**Tableau 8** : *Indices de qualité prédictive*

	<i>R Square (R<sup>2</sup>)</i>	<i>Communality (H<sup>2</sup>)</i>	<i>Redundancy (F<sup>2</sup>)</i>
<i>Clarté du langage</i>		0,53	
<b><i>Conséquences (EqS1)</i></b>	<b>0,15</b>	<b>0,41</b>	<b>0,06</b>
<i>Empathie</i>		0,82	
<i>Empressement</i>		0,68	
<i>Fiabilité</i>		0,60	
<b><i>Image organ. (EqS2)</i></b>	<b>0,28</b>	<b>0,78</b>	<b>0,22</b>
<i>Respect</i>		0,68	
<b><i>Satisfaction (EqS3)</i></b>	<b>0,37</b>	<b>0,75</b>	<b>0,24</b>
<i>Simplicité</i>		0,55	
<i>Accessibilité</i>		0,56	

**Source** : *Nos travaux.*

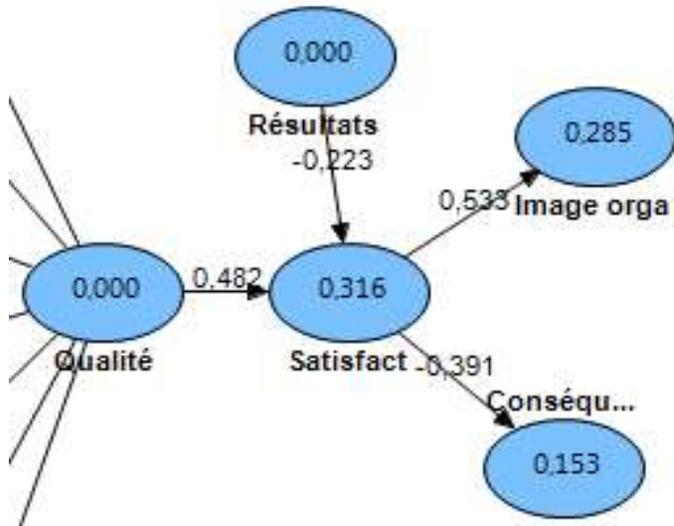
La lecture du tableau 8 indique que dans l'ensemble le modèle global est validé. Cependant, il faut constater que le bloc *Conséquences* présente une qualité médiocre sur le plan de sa mesure ( $H^2$ ), principalement due à la faible contribution factorielle de son indicateur *S6Q2*, dont la mesure doit être repreciser. Ce qui affecte également sa relation avec les autres blocs endogènes ( $F^2$ ) (*Conséquences* < 0,12 ; *Satisfaction* et *Image organisationnelle* < 0,25). L'indice de qualité absolue ( $R^2$ ) rend compte de la qualité prédictive globale du modèle testé. L'équation structurelle *Conséquences* présente un niveau de qualité médiocre, bien que significatif (0,15). Il est meilleur pour l'*Image organisationnelle* et la *Satisfaction*, respectivement 0,28 et 0,37.

Ce résultat corrobore ceux de Bityé (2021). Néanmoins, des efforts en termes d'offre de qualité de services publics dans l'environnement administratif camerounais reste à parfaire car les attentes des usagers ne reflètent pas toujours la réalité décrite par les managers publics dans ce domaine. Toute chose qui concoure à la vérification du phénomène par la mise en évidence de l'effet modérateur de la variable *Résultat*. Cette variable traduit le sentiment réel des usagers à la suite de leurs expériences de service vécues et la perception de leurs besoins dans les ministères. En outre, il est possible à cette phase de procéder à une modération supplémentaire conduisant à évaluer la situation examinée selon les spécificités propres à chaque administration. D'où le point de développement qui suit.

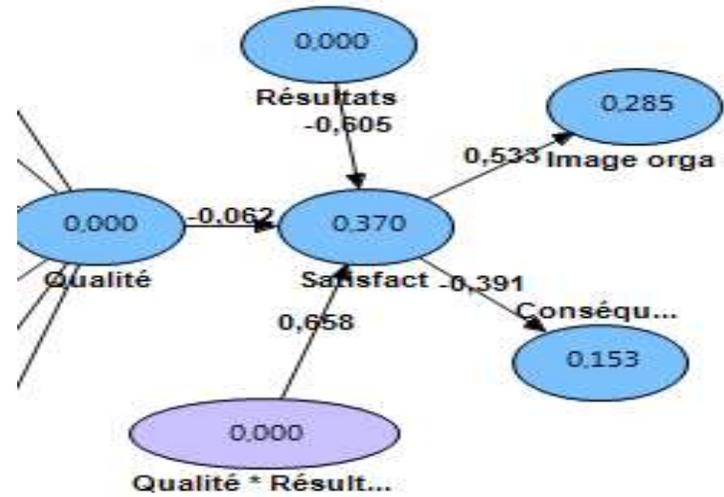
#### 4.2.4. *Évaluation de l'effet modérateur de la variable « Résultats » et perceptions des besoins réels des usagers selon les Ministères*

Les résultats montrent que le lien quasi fusionnel entre l'évaluation de l'expérience de service et les jugements de qualité justifie l'intégration des *Résultats* comme variable modératrice dans la relation *Qualité – Satisfaction* (figure 5).

**Figure 5 : Résultats de l'effet modérateur de la variable**  
**Sans modération**



**Avec modération**



Source : Auteur

Il ressort que, l'amélioration est significative au niveau de la variance de la *Satisfaction* (31,6% à 37%). Ce fait révèle l'interdépendance et l'indissociabilité des variables *Qualité perçue et Résultats*. Autrement dit, l'utilisateur ne saurait juger de la qualité du service public tout en ignorant l'expérience de service antérieure. C'est néanmoins un comportement qui varie selon la nature des ministères (tableau 9).

**Tableau 9 : Configuration du modèle par ministère**

	<i>Global</i>	<i>MINFI</i>	<i>MINFOPRA</i>	<i>MINSANTE</i>	<i>MINESEC</i>	
<i>R Square (R<sup>2</sup>)</i>	<b>Conséquences</b>	0,15*	0,28*	ns	ns	ns
	<b>Image organ.</b>	0,28*	0,28*	0,23*	0,45**	0,38**
	<b>Satisfaction</b>	0,37**	0,43**	0,23*	0,63**	0,23*
<i>Effet modérateur</i>		S+	S+	ns	S+	ns
<i>Résultats</i>				ns		ns
<i>Qualité perçue</i>				S+		S+
<i>Sous-modèles</i>	<b>Modèle de mesure</b>	++	+++	++	++	++
	<b>Modèle structurel</b>	+++	++	++	+++	++
<i>Facettes du service</i>	<b>A fortes contributions</b>	Respect, Accessibilité	Respect, Accessibilité	Empressement, Accessibilité	Empathie, Empressement	Respect, Accessibilité
	<b>A faibles contributions</b>	Fiabilité, Simplicité	Clarté, Fiabilité	Simplicité, Fiabilité	Simplicité, Clarté	Empathie, Simplicité

**Légende** : ns : Non Significatif ; S<sup>+</sup> : Significatif Positif ; S<sup>-</sup> : Significatif négatif ; ++ : Bonne qualité (un seul coefficient est non significatif) ; +++ : Très bonne qualité (tous les coefficients sont significatifs) ; \*Faible ; \*\*Modéré

**Source** : Nos travaux.

La lecture du tableau 9 montre que la configuration du MINFI se rapproche le mieux de celle du modèle global : proportions de variance expliquée des EqS, effet de la modération et facettes dominantes du service. Le modèle MIN-SANTE présente également quelques similitudes, concernant les antécédents de la satisfaction et les sous-modèles. Par contre, il affiche une qualité prédictive meilleure, bien que l'effet sur les conséquences ne soit pas avéré. De plus, le couple *Empathie et Empressement* y est exceptionnellement dominant. Les usagers semblent particulièrement touchés par l'attention et l'écoute que le personnel leur accorde, sa disponibilité à les aider et sa totale dévotion aux tâches. Ce résultat est conforme à la réflexion menée par Bityé (2020).

La proximité entre MINFOPRA et MINESEC est plus étroite : d'une part le caractère négligeable des conséquences, des résultats et de la modération, et d'autre part la similitude des sous-modèles, de l'indice de qualité et des facettes du service. Cette réalité signifie que les attentes des usagers bien qu'apparemment similaires, varient néanmoins davantage selon les activités de service spécifiques à chaque ministère (h3, validée). Cette démarche devrait donc être encouragée et que la compétence publique camerounaise puisse orienter l'action publique vers cet objectif, pour obtenir de meilleurs résultats en termes de performance publique requise dans chaque administration.

## 5. CONCLUSION

Au vu des résultats de cette recherche, l'approche de gouvernance des services susceptible d'améliorer les compétences des managers publics consiste à mieux formaliser l'action de modernisation de l'administration publique autour d'une offre de services de qualité. Celle-ci, devrait prioritairement s'adosser sur les évaluations portant sur la mesure de la qualité des services publics indépendamment des préoccupations des ministères, pour mieux apprécier le niveau de satisfaction requis des usagers dans l'exercice de l'action publique administrative au Cameroun. A cet effet, l'outil OQM se présente dans cette démarche comme méthode de mesure efficace de la qualité des services et de la satisfaction des usagers dans ce contexte.

La présente recherche a le mérite d'avoir tenté l'application d'un instrument de mesure de la qualité des services rarement expérimenté dans le contexte des services publics au Cameroun et plus largement en Afrique à l'instar de l'Outil OQM. Il s'agit là, d'une procédure innovante, favorable au changement organisationnel et à l'amélioration de la performance publique dans ce contexte précis (Amiel, 2006). Soit, un bon cadre d'expression de la nouvelle politique gouvernementale axée sur le plan de Stratégie Nationale de Développement au Cameroun (2020-2030).

De façon pratique, nous conseillons aux décideurs publics, la reconsidération des outils de gestion de la qualité dans l'organisation des offres de services publics. Une telle démarche nécessite pour son efficacité, la valorisation de la fonction marketing et Innovation Technologique, porteuse des initiatives de la qualité et autres valeurs socioéconomiques dans le domaine des activités non marchandes (Drucker, 1958 ; Kotler et Andreansen, 2003). Or, pour l'instant, celle-ci reste une donnée disparate (en tant que

notion scientifique) dans le fonctionnement des structures publiques au Cameroun. Sur le plan structurel, une telle réforme aiderait éventuellement l'État du Cameroun dans son élan de modernisation à réduire les biais managériaux de gestion et de légitimation de l'action publique administrative (Bityé, 2018). Le modèle OQM d'évaluation de la qualité des prestations publiques proposé permettrait dans cette gouvernance, d'apporter une meilleure visibilité des actions de gouvernance des services publics déjà perceptibles sur le terrain. Un autre avantage serait également de mesurer en même temps, les capacités des managers publics désormais en quête d'optimisation de leurs compétences et professionnalisation. Cette indication permet d'entrevoir au plan conjoncturel, des gains substantiels en termes de satisfaction de la majorité des citoyens désormais soucieux de voir grandir leur quota de participation aux décisions managériales liées à l'offre des services publics. Toute chose qui contribuerait donc à réduire les tensions socioéconomiques et politiques ambiantes dans ce contexte précis. Dans un contexte de trouble sanitaire dû à la pandémie du Coronavirus (Covid-19) persistant, nous conseillons aux managers en termes d'optimisation de leurs compétences publiques, d'insister davantage sur les éléments de services tels que : le Respect, l'Accessibilité, l'empathie et l'Empressement susceptibles d'être des leviers importants de gouvernance des services publics au Cameroun. Cette analyse se rapproche de celle de Zarifan (2000) qui positionne les valeurs du service et de compétence comme des leviers catalyseurs de changement organisationnel.

## RÉFÉRENCES

- AMAR, A., BERTHIER, L. (2007). « Le nouveau management public: Avantages et limites », *Revue du RECEMAP*, Unice.fr.
- AMIEL, M. (2003). « La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement », *Pyramides*, 7, 149-164.
- ARMSTRONG, J. (1997). *Raison et passion dans les réformes du secteur public*, Document de travail, Ottawa, Commission de la fonction publique.
- BAGOZZI, R., YI, Y. (1988). « On the Evaluation of Structural Equation Models », *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94.
- BARTOLI, A. (2006). « Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique », *Les cahiers français*, 333, 30-37.
- BITYE, M. (2021). « Les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle : L'impact procédural de la qualité et la satisfaction dans les administrations camerounaises », *Revue Africaine de Management Public*, 1, 5-16.
- BITYE, M. (2020). « Accueil des usagers dans la fonction publique africaine : essai de modélisation par le Respect et l'Empathie pour l'efficacité publique en contexte camerounais ». *Revue Européenne du Droit Social*, 93-110.
- BITYE, M. (2019). « Gouvernance des prestations électroniques et satisfactions des citoyens- usagers dans les administrations publiques camerounaises : état de la question, enjeux et perspectives ». *Acte de Congrès*, Association Francophone du Savoir (ACFAS), Colloque Gouvernance et Innovation, Mai 29-30, 2019, Université du Québec en Outaouais-Canada.
- BITYE, M. (2018). « Caractérisation des paradoxes du NPM dans les organisations africaines : cas de la fonction publique camerounaise ». *Actes de Colloque gouvernance dans tous ses états*, Laboratoire Corhis de l'Université Paul Valéry, Montpellier3 et l'Université du Québec en Outaouais, Québec, Canada, 28-29 Juin.
- BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York, Wiley.

- CAMERON, R. (2010). « L'administration publique en Afrique », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76, 637-643.
- CHEMLA-LAFAY, A., CHOL, C. (2006). *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE, Convergence et systémique*. Institut de la gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE), Département Recherche, études, veille, Mai.
- CHEMLA-LAFAY, A., DELEPLACE, M-T., LE FLECHER, C., MEIMON, J., TROSA S. (2008). *La performance des fonctions ressources humaines*, Étude préparatoire, IGPDE, Département Recherche, Études, Veille, mars.
- CHOL, C., WAINTRAP, F. (2003). « Moderniser la gestion publique : Réussir le changement en France », *Les Cahiers de la fonction publique*, 227, Berger Levrault, octobre, 11-12.
- COQUELIN, L. (1999). *Efficacité et gestion publique*, *Cadres CFDT*, 390, Décembre.
- CHIN, W., W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. G. A. Marcoulides (Ed). *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associates, 295- 358.
- CLARKE, J. (2006). « Consumers, clients or citizens? Politics, policy and practice in the reform of social care », *European societies*, vol. 8(3), 423-442.
- CLUZEL-METAYER, L. (2006). *Le service public et l'exigence de qualité*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Nouvelle Bibliothèque de Thèses. Dalloz.
- CRONBACH, L., J. (1951). « Coefficient Alpha and the International Structure of Test ». *Psychometrical*, 16, 297-334.
- CROUTSCHE, J., J. (2002). « Etudes de causalité : Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique) », *Revue des Sciences de Gestion*, 198.
- DE QUATREBARBES, B. (1998). *Usagers ou clients ? Ecoute, Marketing et Qualité dans le service public*, Paris, Editions d'Organisations.
- DJELIC, M., L. (2004). « L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat », *Politiques et Management Public*, vol.22(2), 1-17.
- EIGLIER, P., LANGEARD, E. (1987). *Servuction. Le Marketing des services*, Mc Graw Hill.
- EMERY, Y. (2009). « Apports essentiels du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique », *Revue de l'innovation du secteur public*, Institut des Hautes Etudes en Administration Publique, vol.14(3), 1-24.

- EVARD, Y. (1993). « La satisfaction des consommateurs : état des recherches », *Revue Française du Marketing*, vol.144-145(4-5), 53-65.
- DRUCKER, F., P. (1958). « Marketing and Economic Development », *Journal of Marketing*, 22.
- FIDA, A., B., AHMED, U., AL-BALUSHI, Y., SINGH, D. (2020). *Impact of Service Quality on Customer Loyalty and Customer Satisfaction in Islamic Banks in the Sultanate of Oman*, *SAGE Open*, 1-10.
- GAVARD-PERRET, M-L., GOTTELAND, D., HAON, C, JO-LIBERT, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France.
- GOUDARZI, K., GUENOUN, M. (2010). « Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (QSP) dans une collectivité territoriale », *Politiques et management public*, vol.27(3), 31-54.
- GUENOUN, M., GOUDARZI, K., CHANDON, J-L. (2016). « Construction et validation d'un modèle hybride de mesure de la qualité perçue des services publics (QSP) », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol.82(1), 223-243.
- GIAUQUE, D., EMERY, Y. (2008). *Repenser la gestion publique : bilan et perspectives en Suisse*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires.
- GRUENING, G. (2001). « Origin and Theoretical Basis of New Public Management », *International Public Management Journal*, 4, 1-25.
- HIRST, P. (2000). *Democracy and Governance. Debating Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- HONDEGHEM, A., HORTON, S., SCHEEPERS, S. (2005). « Modèles de gestion des compétences en Europe », *Revue française d'administration publique*, vol.4(116), 561-576.
- JALOOCHAA, B., KRANEB, H., P., EKAMBARAMC, A., PRAWELSKA-SKRZYPEKD, G. (2014). « Key competences of public sector project managers ». *27th IPMA World Congress, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
- JEANNOT, G. (2010). *La gestion des compétences dans la fonction publique d'État en France*, Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven.
- HOOD, C. (1991). « A public management for all seasons? », *Public Administration*, vol.69(1), 3-19.
- JICK, T., D. (1979). « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

- LISEIN, O. (2003). « Modernisation de l'interface citoyen-Fonction publique : vers une intégration réfléchie des TIC », *Revue Pyramides*, 7, 135-147.
- MARCHESNAY, M. (2011). « Gouvernance et performance des organisations : Les limites de la doxa managériale », *Innovations*, vol.36(3), 131-145.
- MACHIAVELLI, F. (2012). *Modernisation de l'État*. L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, en ligne, [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca).
- MARTY, F. (2011). *Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique*. Solis-Potvin L., (ed.), Vers un modèle européen de fonction publique?, *Actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet*, Bruylant, Bruxelles, 193-222.
- MAZOUZ, B., LECLERC, J. (2008). *La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*, Québec, Presses de l'université du Québec.
- MISPELBLOM, BEYER, F. (1991). « Le secret des services ; les clients, acteurs autant qu'objets de Travail », *Revue Française du Marketing*, vol.134(4), 25-33.
- NDI ZAMBO. (2014). *De la culture des moyens à la culture du résultat : la modernisation de l'administration publique par la réingénierie des ressources humaines*. Conférence panafricaine des secrétaires généraux et des directeurs des ressources humaines des institutions de l'état sous le thème : « Le rôle et la place des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs du gouvernement et dans l'émergence économique et sociale des pays », Août, Tanger, Maroc.
- NGOBO, P., V. (1997). « Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches », *Revue Française du Marketing*, vol.163 (3), 67-79.
- OLIVER, R., L. (1980). « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- PARASURAMAN, P., A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L., L. (1988). « Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64 (1), 12-40.
- PAYETTE, A. (1992). Les compétences des managers publics. In *Management Public : Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 197-218.
- POLLITT, C., BOUCKAERT, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.

- PROVENCHER, D. (2008). *Outil Québécois de Mesure de la satisfaction de la clientèle*, Québec, Secrétariat du conseil du trésor.
- RAULET, G. (1998). *La tradition et la modernité ?* A. Jacob (dir.), *Encyclopédie philosophique universelle*, tome 4, Paris, Presses universitaires de France.
- RAY, D. (2001). *Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle*, Paris, Éditions d'Organisations.
- RIVERA, M., JUN, J. (1997). « The Paradox of Transforming Public Administration: Modernity Versus Postmodernity Arguments », *American Behavioral Scientist*, 41 (1), 132 – 147.
- SABADIE, W. (2001). *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public*, Université des Sciences Sociales de Toulouse, Institut d'Administration des Entreprises, Thèse de Doctorat, Toulouse.
- STARE, J., KLUN M. (2018). « Required competencies in public administration study programs », *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 55, 80-97.
- TAMEKOU, R. (2008). « Programme National de Gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative. Le Cameroun à l'heure du Nouveau Management Public », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol.74(2), 235-252.
- THIETART, R.-A., et al. (1999). *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod.
- TREMBLAY, P. (2006). *Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : Des modèles classiques aux modèles asymétriques*, Centre d'expertise des grands organismes, Rapport, Septembre.
- TROSA, S. (2010). « Donner sens aux méthodes de modernisation de l'administration », *Revue française d'administration publique*, 135, 533-548.
- URIO, P. (1998). *La gestion publique au service du marché*. M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, *Presse Universitaire Française et Les nouveaux Cahiers de l'IUED*, 91-124.
- VANDENABEELE, HONDEGHEM (2005). « Valeurs et motivations dans le service public : Perspective comparative », *Revue Française d'Administration Publique*, 115, 463-480.
- VARGAS, SABOYA, F. (2006). « La modernización del Estado: concepto, contenido y aplicaciones posibles », *Revista Diálogos de saberes*, 25, 357-376.
- VIGODA, E. (2002). « From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration », *Public Administration Review*, vol.62(5), 527 – 540.

- WARIN, P. (1999). « La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères », *Politiques et Management Public*, vol.7(2), 147-163.
- WEBER, M. (1995). *Economie et Société*, Paris, Edition Plon.
- WELLER, J. M. (1996). « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature », *Sociologie du Travail*, vol.3(98), 365-392.
- WONG, K., K., K. (2013). « Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS », *Marketing Bulletin*, vol.24(1), 1-32.
- ZARIFIAN, P. (2000). « Valeur de service et compétence, la relation de service : regards croisés », *Les Cahiers du Genre*, 28, 71-96.