

Influence Du Style De Management Sur La Pérennité Des Projets De Développement Communautaire.

Ribouis Déo-Gratias T.

Laboratoire De Recherche Sur Les Performances Et Développement Des Organisations

Docteur En Sciences De Gestion, Université D'abomey Calavi (Bénin)

Résumé :

Cet article vise à apprécier l'influence du style de management sur la pérennité des acquis des projets de développement communautaire. Sur la base des entretiens semi-directifs et sur un échantillon de 359 individus composés des chefs quartiers, des autorités communales et des gestionnaires des projets de développement communautaire, des données sont collectées et traitées grâce à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et à l'analyse factorielle confirmatoire sur la base de méthode d'équations structurelles pour évaluer la validité du modèle de recherche. L'AFE est réalisée grâce au logiciel SPSS 26 alors que les équations structurelles sont réalisées grâce au logiciel AMOS 23.

Il ressort globalement de cette étude que le style participatif de gestion influence positivement l'implication des bénéficiaires et l'intégration de la culture communautaire dans la gestion des projets de développement communautaire. Ainsi, seul le style de management participatif permet de pérenniser les projets de développement communautaire.

Mots clés : *style de management, pérennité, implication, culture communautaire.*

Date of Submission: 21-12-2024

Date of Acceptance: 01-01-2025

I. Introduction

L'un des enjeux des Etats est de promouvoir le développement à la base par des projets de développement communautaire. En initiant des projets de développement communautaire, l'Etat va pouvoir améliorer les conditions de vie des populations dans les zones rurales et réduire le taux de pauvreté. C'est pourquoi les projets de développement communautaire occupent une place centrale dans les diverses stratégies de développement des Etats. Ils visent à répondre à des besoins urgents des bénéficiaires dans des domaines tels que l'accès à l'eau potable, la construction de routes rurales, l'édification d'écoles ou de structures médicales, la nutrition des mères et des enfants ou encore le soutien aux microentreprises (El Kotbi et Achour, 2022).

C'est dans cette optique que la théorie du développement endogène prend forme par les travaux de (Friedman et al, 1970). Il s'agit d'une approche volontariste, axée sur un territoire restreint, qui conçoit le développement comme une démarche partant du bas, privilégiant les ressources endogènes. Cette démarche fait appel aux traditions et potentialités locales en insistant particulièrement sur la prise en compte des valeurs culturelles et sur le recours à des modalités coopératives. C'est pourquoi tout problème devant faire l'objet d'un projet doit être analysé puis compris avant d'être sélectionné comme une idée de projet. C'est ce qui justifie les différentes appellations qui caractérisent ces projets et qui tentent aujourd'hui à décrire la responsabilisation totale des populations à la base dans leurs conceptions et mis en œuvre. Malgré cette divergence dans les appellations, on observe une convergence dans les visions et les buts.

Pour (Frimousse et al, 2020), la tendance actuelle dans la gestion de ses projets vise essentiellement à développer les compétences des bénéficiaires pour favoriser la pérennité des acquis des projets. Mais (Gweth et al., 2021) constate que plusieurs projets de développement communautaire ont été conçus et portés par les Etats ou les privés y compris les Organisations Non Gouvernementales sans l'implication des bénéficiaires. C'est dans cette logique que Nicolas & Caron-Fasan (2018) estiment que les facteurs d'échec des projets de développement reposent essentiellement sur l'engagement inapproprié de la direction, de la mauvaise définition des attentes et des objectifs et la non implication des bénéficiaires. Pour (Farah, 2022), l'absence de politique et de cadre de développement inclusifs favorables à l'émergence d'une économie locale prospère expliquent les échecs notés dans l'exécution des projets. Cette situation se caractérise dans les faits par la multiplicité des discours et des programmes, tour à tour complémentaires et contradictoires. Elle se manifeste par des milliards de francs engloutis dans plusieurs projets de développement communautaire dans les pays en sous-développement en Afrique avec des effets difficilement perceptibles ou sans impact significatif.

De façon particulière au Bénin, après le passage du système de gestion centralisée à celui de la décentralisation ayant pris corps en 2003 par les premières élections municipales, communales et locales, le besoin des populations s'est accru suscitant la mise en place et l'exécution de plusieurs projets de

développement communautaire. Mais malheureusement, ils ont produit des résultats mitigés qui se caractérisent soit par des échecs, des pertes ou des succès qui peinent à être pérennisés. Le constat est que la plupart de ces projets sont identifiés puis élaborés dans les bureaux ou en dehors de la zone d'intervention et ne tiennent certainement pas compte des attentes des bénéficiaires. Par exemple, un projet de promotion de la mécanisation agricole a été le théâtre regrettable de gaspillage de ressources de l'Etat béninois. Des machines agricoles achetées à coût de millions n'ont pas pu être utilisées parce qu'entre autres, elles ne sont pas adaptées aux types de sol. Un autre projet a attribué des crédits aux éleveurs de porcs, qui s'étaient trouvés dans l'incapacité de rembourser parce que la Peste Porcine Africaine avait décimé leurs cheptels. Il urge alors de s'interroger sur le style de management dans la gestion des projets de développement communautaire. Ces constats font appel à la problématique de recherche suivante : quelle est l'influence du style de management sur la pérennité des projets de développement communautaire ? quel est le style de management permettant de pérenniser les projets de développement communautaire ?

Pour répondre à la problématique énoncée, la présente recherche propose d'apprécier l'influence du style de management sur la pérennité des projets de développement communautaire. La première partie de ce travail est consacrée à l'analyse de la littérature ainsi qu'à la formalisation de l'hypothèse de recherche. La deuxième partie présente la démarche méthodologique et les résultats de notre étude empirique. Enfin, la troisième ouvre sur la discussion générale et les conclusions et perspectives de cette étude.

II. Cadre Théorique De La Recherche.

Le concept du style de management est un concept évolutif et complexe à l'image de sa racine. Dans les recherches en management des organisations, le style de management est un sujet inépuisable et très riche d'enseignement et ne cesse de subir les effets du changement perpétuel de l'environnement (Hall, 1968). Pour (Illa, 2012), la complexité et l'intérêt du concept permet de comprendre l'engouement avec lequel les chercheurs, les médias, les praticiens et le grand public spéculent inlassablement sur le sujet comme l'a si bien fait remarquer (Schmidt, 1993). Le management est un phénomène socioéconomique (Persais, 2010). Une vue théorique sur le management permet de cerner l'ensemble des styles développer autour de ce concept et les motivations réelles des dirigeants.

Une vue théorique de la recherche.

Les travaux sur les styles de management offrent plusieurs approches théoriques qui permettent de comprendre les motivations des managers. C'est dans cette logique que l'efficacité d'un style de management ne réside pas seulement dans les pratiques elles-mêmes, mais aussi dans la perception que les employés ont de ces pratiques (Mensah, 2020). Lorsque cette perception repose sur un lien social, elle favorise la cohésion du collectif, l'engagement des collaborateurs et encourage l'intelligence collective (Frimousse et Peretti, 2022). Pour (Desalegn et Solomon, 2023), un faible niveau de cohésion sociale n'est pas favorable à un processus de prise de décision démocratique. A cet effet, le modèle de (Likert, 1961) qui repose sur les styles indépendants et flexibles distingue quatre styles de management à travers l'analyse des processus de prise de décision, de contrôle et de communication, les relations interpersonnelles, la définition des objectifs, la motivation et la performance de l'organisation. Ce modèle permet de distinguer quatre styles de commandement : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. Avec le style paternaliste, le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il énonce le principe de relations intégrées comme un principe majeur de l'organisation. Pour (Likert, 1961), chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile. Il conclut que l'organisation par groupe devait être appliquée dans toute l'entreprise.

C'est dans cette logique que (Blake & Mouton, 1964) développent le modèle des styles bidimensionnels. A cet effet, ils distinguent essentiellement cinq styles de management selon qu'une importance soit accordée à plus de productivité ou à plus de satisfaction des besoins des individus dans l'organisation : le style appauvri, Country club, autoritaire, institutionnel et travail en équipe. Selon (Blake et Mouton, 1964), l'implication des hommes dans l'accomplissement des tâches conduit à la créativité, la motivation et la productivité. C'est dans cette dimension que (Clerc et Cimier, 2024) estiment que pour améliorer l'efficacité de l'action publique, le nouveau management public incite au déploiement d'outils de gestion. Ces différents modèles proposés dans l'approche des styles ont reconduit la problématique de l'approche des traits, l'idée du « one best way of leading » (Ogbonna et Harris 2000). Pour l'approche de traits, les bons managers ont des traits personnels similaires alors que pour l'approche des styles, le management participatif conduit toujours à la performance de l'organisation.

C'est en ce sens que les projets de développement communautaire sont pour la plupart des priorités de l'Etat et s'appuient certainement sur le style de management adopté par les autorités de l'administration publique. C'est dans cette dimension que Affora et Okounde (2020) pensent que l'absence d'un mode de gestion collective formelle et l'obsession de leadership politique sont des paramètres qui handicapent le

processus de la gouvernance locale. Pour TOGODO (2011), le style de management adopté par les autorités locales joue un rôle capital dans la gestion du changement organisationnel et dans la maîtrise des pressions politiques locales. C'est dans ce sens que Barel et al. (2017) affirment que le style coopératif peut avoir le lien positif le plus élevé avec le climat éthique bienveillant. Ainsi, dans un contexte marqué par un déficit d'orientation du top management, tous les styles de management, y compris les styles directifs par l'exemple, peuvent avoir un effet favorable sur les climats.

A notre connaissance, très peu d'études empiriques ont apprécié l'influence du style de management sur la pérennité des projets de développement communautaire. Il est impérieux de connaître le style de management qui va permettre la pérennité des projets de développement communautaire.

Les déterminants de la pérennité des projets de développement communautaires.

La préoccupation sur la pérennité des projets de développement communautaire devient un sujet important qui retient l'attention des chercheurs. La problématique de la pérennité des projets vient du fait que la permanence des projets communautaires est souvent compromise (Cabrit, 2012). En réalité, pérenniser un projet, c'est reconnaître qu'il a échoué car celui-ci a une fin. Il s'agit d'un abus de langage car ce n'est pas le projet qu'il faut pérenniser mais plutôt les résultats (acquis) du projet. On parle de pérenniser le projet (Cabrit, 2012). Pour prétendre à de meilleurs résultats, les acteurs doivent développer une gestion participative (Bah, 2021). La complémentarité et la non-concurrence des projets publics et privés forment la pierre angulaire de la raison d'être de la triangulation entre la participation citoyenne, la cohésion sociale et « l'empowerment » social (Mathieu, 2021). Pour Devel (2022), les facteurs de succès des projets dépendent de la formation du gestionnaire de projet et de son métier.

Pour (Ramirez, Yetzy, 2019), la réussite des projets passe par de bonnes relations entre les différentes parties prenantes qui intègrent le projet et d'autres facteurs à prendre en compte, tels que la vision partagée, l'objectif en commun, la confiance, l'engagement et l'implication des membres pour garantir le succès des projets de type collaboratif avec la participation d'organismes externes. Dans la même logique, (Djagba et al., 2023) pensent que la participation active de la société civile dans le processus d'implantation des cantines scolaires induirait à une bonne synergie d'actions entre les acteurs locaux et un fort engagement communautaire dans la mobilisation de ressources ; d'où l'effet immédiat de pérenniser des cantines scolaires. En 2013, (Schell, Luke, Schooley et al., 2013) ont déterminé les domaines liés à la pérennité qui se focalisent sur la stabilité des fonds, support politique, partenariat, capacité organisationnelle, adaptation du programme, évaluation de programme, communication, impact sur la santé publique et planification stratégique. Il a été prouvé que 89 % des 93 items liés à la pérennité par les experts consultés étaient appuyés par la littérature. Dans cette recherche, nous allons nous appuyer sur les travaux de (Schell, Luke, Schooley et al., 2013) en y intégrant la culture communautaire.

Relation entre styles de management et les déterminants à la pérennité des acquis des projets communautaires.

L'évaluation de la pérennité des projets est utile aux décideurs afin de savoir si les investissements permettent effectivement le maintien des bénéfices à long terme pour la clientèle d'une part (Charreaux, 1996) et pour l'amélioration des conditions de vie des populations à la base d'autre part (Lehmer et El abbadi, 2021). Il y a également des enjeux éthiques, afin de s'assurer que les populations puissent continuer de profiter des bénéfices des programmes au-delà de la période d'implantation lorsque les partenaires financiers se retirent (Scheirer et Dearing, 2011). Certaines recherches estiment que jusqu'à 40 % des programmes ne se poursuivent pas au-delà d'un an après la remise du projet (Savaya, Spiro et Elran-Barak, 2008). Cette situation est l'expression des frustrations dans les organisations qui se manifeste souvent par la remise en cause des pratiques de gestion et d'encadrement des collaborateurs (Payre, 2014). C'est dans cette logique que (Fall et Ndao, 2024) montrent le rôle déterminant de la motivation intrinsèque pour favoriser la performance des agents et des bénéficiaires. C'est dans cette optique que l'adoption d'un style de management pour favoriser la pérennité des projets s'impose. L'approche participative est largement appliquée dans le monde du développement international. Elle consiste en la mise en œuvre du processus évaluatif selon une démarche de partenariat entre les évaluateurs et des personnes qui sont impliquées dans l'exécution du projet (Weaver et Cousins, 2005). D'abord, elle permet d'accroître les chances de réussite du processus et de l'utilisation des résultats. Ensuite, elle permet de rendre compte d'un souci démocratique, de participation citoyenne et de congruence des valeurs. Pour (Stazyk et Davis, 2021), la congruence des valeurs est liée à des niveaux d'engagement affectif plus élevés à l'égard des organisations. Pour l'évaluation elle-même, elle peut devenir un levier pour certains changements et permet de tenir compte d'une multitude de points de vue dans la construction des conclusions.

En 2010, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, 2010) réitère le principe selon lequel l'évaluation doit se faire par une approche de partenariat, en impliquant des parties prenantes. Ceci permet de renforcer l'appropriation du développement par les pays partenaires et d'établir une

responsabilité mutuelle. Les différentes parties prenantes doivent ainsi être impliquées tôt dans le processus d'évaluation et doivent avoir la possibilité de contribuer à la conception de l'évaluation, y compris l'identification des problèmes à aborder et des questions à poser. Il existe différents types d'approches participatives selon le type de partenariat entre l'évaluateur et les parties prenantes du programme. Dans la forme pluraliste, l'évaluateur garde un certain contrôle sur le processus mais s'assure de bien prendre en compte la pluralité des points de vue. Dans la forme pratique, le partenariat est égalitaire entre l'évaluateur et les parties prenantes des programmes et ces derniers prennent part aux décisions pendant le processus (Hilmi, Zouine et Fatine, 2020). Finalement, dans la forme émancipatrice, l'évaluateur agit principalement comme accompagnateur aux non-évaluateurs (Ridde, 2006). L'approche évaluative participative est donc souhaitée pour cet essai compte tenu des avantages décrits plus hauts dans un contexte de coopération internationale. Pour la (FAO, 1995), l'approche participative est fondée sur l'établissement d'un dialogue permanent entre populations et agents techniques, sur le respect mutuel et le principe du partenariat, ainsi que sur la reconnaissance du savoir-faire local. A ce titre, elle doit être considérée comme une méthodologie privilégiée d'intervention en milieu rural, qui permet la prise en charge progressive et concertée des actions de développement au niveau du terroir. Ce qui pousse à la formulation de l'hypothèse H : **la pérennité des projets de développement communautaire dépend fortement de l'implication des bénéficiaires et de l'intégration de la culture communautaire.**

Cette recherche vise à apprécier l'influence du style de management sur la pérennité des projets de développement communautaire. Elle repose sur une démarche méthodologique qui est décrite dans la partie suivante.

III. Modèle D'analyse De La Recherche.

Pour confirmer ou infirmer l'hypothèse, nous avons adopté une approche mixte : une étude qualitative exploratoire puis une étude quantitative. Cette section présente les champs d'investigation, les outils de collectes et d'analyse des résultats.

Champs d'investigation de la recherche et outils de collecte des données.

Pour accomplir sa mission, l'administration publique béninoise dispose des structures qui facilitent son fonctionnement. Elle est composée des ministères et les structures décentralisées, les sociétés de l'Etat et les collectivités locales. Pour avoir un aperçu global de l'influence du style de management sur la pérennité des projets de développement communautaire, nous avons collecté les données dans trente-six (36) communes sur les 77 communes que compte le Bénin. Le choix de ces communes s'explique par le fait qu'elles se situent pour la plupart dans les zones très reculées avec un niveau de pauvreté très élevé. Les projets communautaires sont plus orientés dans ces communes. Il se justifie également par les actes de vandalismes répétés observés sur les infrastructures communautaires dans ces localités.

Pour la collecte des données, nous avons d'abord fait recours à la recherche documentaire qui a permis après une synthèse de la littérature d'adopter pour la posture positiviste. Il ressort de la synthèse de la littérature que les recherches abordant une thématique similaire reposent leurs démarches sur cette approche. Ensuite nous avons réalisé des entretiens avec 12 chefs de quartier, 03 autorités communales, 4 notables, 3 sages et 6 personnes en charge de réalisation des projets. Ces entretiens d'environ 10 à 15 minutes, enregistrés par des smartphones, ont permis de collecter des informations sur le style de management et la pérennité des projets et à favoriser l'élaboration du questionnaire. Pour la collecte des données quantitatives, nous avons décidé par convenance de toucher dans chaque commune 15 individus impliqués dans les projets. Ils sont constitués des chefs quartiers, des autorités communales, des personnes en charge des projets de développement communautaire, des personnes notables et sages dans ces communes. Ainsi, nous avons administré librement et de façon guidée selon le niveau de compréhension du répondant le questionnaire. Sur les 411 questionnaires administrés, 377 sont revenus et 18 n'ont pu être exploités en raison surtout de manque de réponses à certains endroits, ce qui ne facilite pas une analyse logique dans le traitement des données. Au totale, notre échantillon est constitué de 359 individus.

Opérationnalisation des variables de l'étude.

Dans cette étude, la variable indépendante est le style de management et celle dépendante est la pérennité des projets de développement communautaire. Une analyse dichotomique du style de management ne permet pas d'expliquer la complexité des différentes formes de style de management (Loh et Venkatraman, 1992). Une telle opérationnalisation appelle trois commentaires : sur la définition, la temporalité et sur ses modalités. Ainsi pour cette recherche, nous nous sommes inspirés du modèle (Likert, 1961) qui distingue quatre styles de management : le style autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. Pour (Likert, 1961), l'implication des hommes dans l'accomplissement des tâches augmente la motivation et la productivité. Ces variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à trois points allant de 1=pas d'accord, 2= indifférent

et 3= d'accord. Pour la variable, la pérennité des projets de développement communautaire, nous avons recours aux travaux de (Schell, Luke, Schooley et al., 2013) et compte tenu du contexte, nous avons complété la sous variable « intégration de la culture communautaire ».

Ainsi, nous avons défini sur la base de la synthèse de la littérature, un modèle qui repose sur les variables suivantes : implication des bénéficiaires, intégration de la culture communautaire, évaluation sociale du projet et compétence du leader qui semblent mieux indiquer pour expliquer la pérennité des projets de développement communautaire. Le tableau 1 expose les variables de la recherche.

Tableau 1 : Choix des variables de l'étude.

Style de management (Likert, 1961)	Pérennité des projets de développement (Schell, Luke, Schooley et al., 2013) et (auteurs, 2023)
<ul style="list-style-type: none"> • Autoritaire ; • Paternaliste ; • Consultatif ; • Participatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des bénéficiaires ; • Intégration de la culture communautaire ; • Evaluation sociale du projet ; • Compétence du leader.

Source : (l'auteurs, 2023)

Outils de traitement et d'analyse des données.

Pour l'étude qualitative exploratoire, nous avons recouru à l'analyse thématique de contenu suivant les recommandations de Miles et Huberman (1989) en nous concentrant sur l'analyse conceptuelle du contenu, en particulier l'analyse lexicale. Quant à l'étude quantitative, nous avons recouru à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et à l'analyse factorielle confirmatoire sur la base de méthode d'équations structurelles pour évaluer la validité du modèle de recherche. L'AFE est réalisée grâce au logiciel SPSS 26 alors que les équations structurelles sont réalisées grâce au logiciel AMOS 23.

IV. Présentation Et Analyse Des Résultats

Les résultats de la recherche sont présentés et analysés dans cette partie.

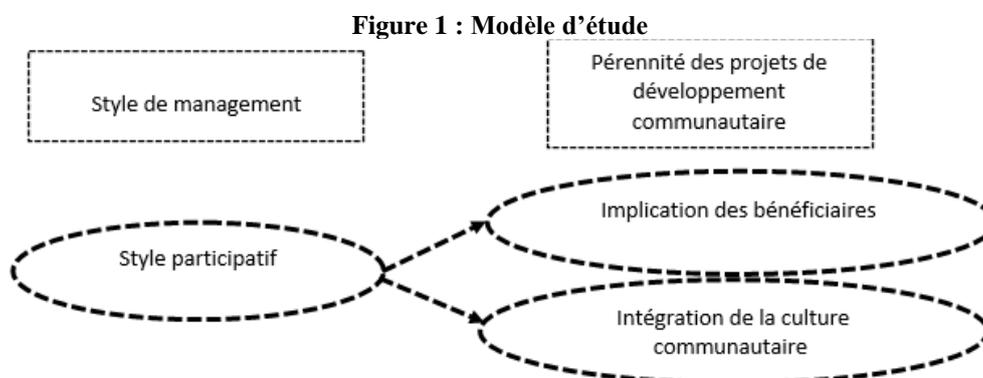
Résultat de l'étude qualitative exploratoire

L'objectif de cette phase qualitative est de contribuer à la construction du modèle de recherche et de baliser le chemin pour la phase quantitative.

De nos entretiens, il ressort que le style de management participatif est particulièrement pertinent pour les projets de développement communautaire au en raison de son potentiel à renforcer l'appropriation et l'engagement des bénéficiaires. En impliquant activement les membres de la communauté dans le processus décisionnel, on accroît leur sentiment d'appartenance et de responsabilité envers le projet, ce qui favorise sa pérennité. Comme l'a exprimé un leader communautaire lors de notre entretien : *"Quand on participe aux décisions, on se sent responsable du succès du projet. C'est notre projet, et on veut le voir prospérer."* Un autre a mentionné : *"Les projets qui respectent nos traditions et nos besoins ont plus de chances de réussir ici."* Un gestionnaire de projet a expliqué : *"La transparence dans les décisions crée un climat de confiance. Nous savons que nos avis comptent et cela nous motive à travailler ensemble."* Un chef de projet soulignait : *"En impliquant les leaders locaux, on assure la durabilité des projets même après notre départ."* Ce qui suggère que ce style de management permet d'adapter les projets aux besoins et aux priorités locaux en intégrant les savoirs et pratiques culturelles, ce qui les rend plus acceptables et durables. Il promeut également la transparence et la confiance entre les parties prenantes, éléments importants pour la collaboration et la mobilisation des ressources locales. Ainsi, le style de management le mieux indiqué pour la pérennité des projets de développement communautaire est le style participatif.

Par ailleurs, il ressort qu'en adoptant un style participatif, cela amène à impliquer des bénéficiaires et à intégrer la culture communautaire pour pérenniser les projets de développement communautaire. En effet, en engageant activement les membres de la communauté dans toutes les phases du projet, de la planification à l'évaluation, on assure une appropriation accrue et un engagement durable. Un participant affirmait : *"Lorsque nous sommes impliqués dès le début, nous comprenons mieux les objectifs et nous nous sentons responsables du succès du projet."* Cette implication permet également de recueillir des informations précieuses sur les besoins et les attentes des bénéficiaires, ce qui augmente la pertinence et l'efficacité des interventions. Un autre participant a noté : *"Nos avis et suggestions sont pris en compte, ce qui fait que le projet répond vraiment à nos besoins."* En outre, en respectant et en incorporant les traditions, les valeurs et les pratiques locales, les projets deviennent plus enracinés et mieux acceptés par la communauté. Un leader communautaire a partagé : *"Les projets qui intègrent nos traditions et respectent notre culture sont plus facilement acceptés et soutenus par tous."* Cette approche permet de réduire les résistances et d'accroître l'adhésion des bénéficiaires, favorisant ainsi la pérennité des projets. Comme l'a mentionné un autre membre de la communauté : *"Quand un projet est*

en harmonie avec notre culture, il devient une partie naturelle de notre vie quotidienne et nous faisons tout pour le maintenir." En conséquence, les dimensions « implication des bénéficiaires » et « intégration de la culture communautaire » sont celles retenues pour apprécier la variable « pérennité des projets de développement ». Ainsi, notre modèle d'étude se présente comme suit :



Source : l'auteur

Résultat de l'étude quantitative

En nous appuyant sur le modèle issu de l'étude qualitative et en nous conformons à la méthodologie, chaque variable a fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire. Les résultats montrent une adéquation satisfaisante au niveau des items choisis pour exprimer chaque variable. Le coefficient KMO (0,78 pour le style de management participatif, 0,734 pour les implications des bénéficiaires et 0,832 pour l'intégration de la culture communautaire) est supérieur à 0,5 ce qui indique une adéquation modérée des données à la modélisation. De plus, le pourcentage de variance totale expliquée est élevé pour toutes les variables (67,11% pour le style de management participatif, 74,42% pour les implications des bénéficiaires et 78,45% pour l'intégration de la culture communautaire), suggérant une bonne capacité des variables à représenter les données. Par ailleurs, les coefficients Alpha de Cronbach indiquent une bonne fiabilité interne des échelles utilisées (0,86 pour le style de management participatif, 0,78 pour les implications des bénéficiaires et 0,88 pour l'intégration de la culture communautaire), ce qui confirme la cohérence des items mesurés pour chaque variable comme l'indique le tableau 2.

Tableau 2 : Synthèse des résultats de l'analyse factorielle exploratoire.

Variables et indices	KMO	% Variance totale expliquée	Alpha de Cronbach	Nombre d'item
Style de management participatif	0,78	67,11	0,86	05
Implications des bénéficiaires	0,734	74,42	0,78	04
Intégration de la culture communautaire	0,832	78,45	0,88	04

Source : Auteurs

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire montrent une bonne adéquation entre les données observées et celles estimées. En effet, le rapport X²/DL de 2,978, bien qu'au-delà de l'idéal de 1, reste dans la fourchette acceptable, indiquant une bonne adéquation du modèle. De plus, le RMR de 0,032 et le RMSEA de 0,031 sont inférieurs aux seuils recommandés de 0,05 et 0,08 respectivement, confirmant ainsi une bonne adéquation du modèle. En outre, le GFI de 0,973, l'AGFI de 0,961, le NFI de 0,954, le TLI de 0,945 et le CFI de 0,955, tous supérieurs à 0,9 indiquent également une adéquation satisfaisante entre le modèle et les données observées tel que mentionnés dans le tableau 3.

Tableau 3 : Qualité du modèle d'estimation

Indice du modèle	Valeur cible	Valeur
X ² /DL	1 < χ^2 /DL < 5	2,978
RMR	RMR < 0,05	0,032
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,031
GFI	GFI > 0,9	0,973
AGFI	AGFI > 0,9	0,961
NFI	NFI > 0,9	0,954
TLI	TLI > 0,9	0,945
CFI	CFI > 0,9	0,955

Source : (Auteurs, 2024)

A l'analyse des résultats, on note une forte corrélation positive entre le style de management participatif (SMP) et à la fois l'implication des bénéficiaires (IMB) et l'intégration de la culture communautaire (ICC) dans la gestion des projets de développement communautaire. En effet, le coefficient de corrélation pour l'implication des bénéficiaires est de 0,893 avec un C.R. de 9,621, tandis que pour l'intégration de la culture communautaire, il est de 0,961 avec un C.R. de 7,792. Ces résultats mettent en lumière l'importance du style de management participatif dans l'engagement des bénéficiaires et la prise en compte des spécificités culturelles locales dans la conduite des projets. En adoptant une approche participative, les gestionnaires de projets favorisent une implication plus forte des bénéficiaires dans toutes les phases du projet, de sa conception à sa mise en œuvre, ce qui renforce leur engagement et leur responsabilité dans sa pérennité. Le tableau 4 présente le résultat du test de l'hypothèse de recherche.

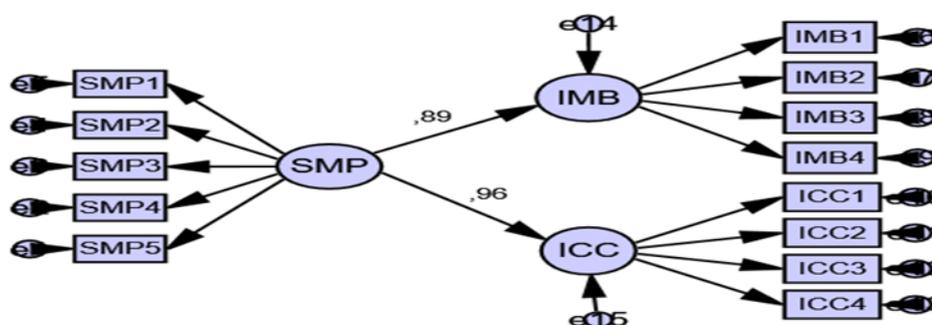
Tableau 4 : Résultat du test d'hypothèse

			Estimate	S.E.	C.R.	P
IMB	<---	SMP	,893	,064	9,621	***
ICC	<---	SMP	,961	,074	7,792	***

Source : Auteurs.

La figure 2 ci-dessous présente les résultats du modèle d'équations structurelles réalisé.

Figure 2 : Modèle général



Source : Auteurs

Discussion et implications managériales de la recherche

Les résultats de la recherche montrent une forte corrélation entre le style participatif de gestion et l'implication des bénéficiaires ainsi que l'intégration de leur culture communautaire. Ainsi, on note l'importance du choix du style de management participatif dans la pérennité des projets de développement communautaire. Ces résultats appellent à une réflexion sur les pratiques de gestion des projets, mettant en évidence la nécessité pour les autorités et les responsables de projets de favoriser une approche participative pour assurer le succès et la durabilité des initiatives de développement. En outre, ces résultats soulignent l'importance de comprendre et de respecter les contextes culturels locaux dans la planification et la mise en œuvre des projets, ce qui peut renforcer l'appropriation locale et favoriser l'efficacité des interventions de développement. Ainsi, l'implication des communautés à la conception et à la planification des projets est indispensable voire obligatoire pour permettre de recueillir les besoins réels, de définir les priorités des bénéficiaires et d'apprécier l'intérêt du projet. Il apparaît clairement qu'il s'agit des étapes essentielles qui conditionnent la pérennité des acquis des projets dont les déterminants reposent sur l'implication des bénéficiaires et l'intégration de la culture communautaire. Ce qui permettrait de réduire les comportements de méfiance qui se traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion avec un impact sur l'ambiance de travail et le climat social (Lewin, 1935).

Les résultats obtenus confirment plusieurs travaux antérieurs dans le domaine du management et du développement communautaire. Ils s'inscrivent dans le prolongement des travaux de (Divine, 2020) et de (Bah, 2021) qui prétendent que l'implication et l'appropriation du projet par la population améliorent visiblement leurs conditions de vie. Pour (Ribouis, 2018), il est plus probable qu'une coopération explicite entre les acteurs conduirait à un jeu à somme positive. Ils s'alignent sur les travaux de (Farah, 2022) qui estiment que le management moderne est susceptible de favoriser l'atteinte d'une performance globale et durable des entreprises. Le management ne peut jamais changer une culture nationale, il ne peut que la comprendre et l'utiliser (Alla & Rajäa, 2022). Likert (1961) soutient que l'implication des individus dans les décisions et les processus organisationnels renforce leur engagement et leur motivation. Blake et Mouton (1964) ont mis en évidence que le style participatif de gestion favorise la créativité, la motivation et la productivité des individus. Dans ce sens, l'implication des bénéficiaires dans la gestion des projets de développement, comme le suggère les résultats, trouve un écho dans ces théories. Le modèle de Likert, en particulier, établit un lien direct entre un style de

management participatif et des relations de travail positives. C'est dans cette logique que (Frimousse et Peretti, 2022) estiment que la pratique de la socialisation des collaborateurs dans les organisations permet d'intégrer un collectif, de partager des valeurs, des règles de vie commune et de développer le sentiment d'appartenance. Récemment, (Fall et Ndao, 2024) démontrent que la reconnaissance au travail présente un fort pouvoir explicatif de la motivation et de la performance des collaborateurs. Il urge alors non seulement de les impliquer à travers un style participatif mais de reconnaître les efforts au travail pour susciter plus de la motivation. Il revient à (Affora et Okounde, 2020 ; Barel et al. (2017) de souligner également l'importance de prendre en compte les spécificités locales pour assurer le succès des projets de développement. Ces auteurs mettent en avant le rôle crucial du leadership et du style de management dans la gestion des projets communautaires. Pour (Nicolas & Caron-Fasan, 2018), le succès des projets de développement dépend de la définition claire des objectifs, de l'engagement des parties prenantes et la qualité de la planification. Cet engagement dépend aussi du niveau de l'implication des collaborateurs. Cet aspect est révélé par (Stazyk et Davis, 2021) qui ont montré que la congruence des valeurs est liée à des niveaux plus élevés d'engagement affectif.

Cependant, il est important de noter que certains travaux apportent des nuances à ces résultats. Pour (Illa, 2012), la complexité du concept de management indique que la corrélation entre le style de management et les résultats organisationnels peut être affectée par de nombreux autres facteurs. Ce que confirme (Schmidt, 1993) en mettant en garde contre une vision simpliste des styles de management et souligne que l'efficacité d'un style dépend du contexte et des caractéristiques propres à chaque organisation. Dans cette optique, il est possible que d'autres styles de management puissent également influencer l'implication des bénéficiaires et l'intégration de la culture communautaire, même si l'étude met en évidence le rôle significatif du style participatif. Ainsi, il serait judicieux pour des recherches futures d'explorer davantage ces interactions complexes entre les styles de management et les résultats des projets de développement communautaire. De même, certains travaux antérieurs apportent des perspectives qui nuancent les résultats de cette étude. Pour (Gweth et al., 2021) l'implication des bénéficiaires n'est pas toujours garante de la réussite des projets, surtout lorsque celle-ci n'est pas soutenue par une gestion efficace et des ressources adéquates. Dans ce contexte, l'idée selon laquelle un style de management participatif conduirait nécessairement à une meilleure implication des bénéficiaires et à une intégration plus réussie de leur culture dans les projets peut être remise en question. Ces analyses critiques n'entachent en rien les résultats de cette recherche. C'est pourquoi il est impérieux que des mesures idoines soient prises afin d'améliorer l'implication et la participation des bénéficiaires dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets communautaires. Ces mesures doivent permettre de prendre en compte la priorité des besoins et de tenir compte de l'intégration de la culture communautaire qui est un vecteur essentiel dans la gestion et la pérennité des acquis des projets de développement communautaires.

Conclusion et perspectives.

Cette réflexion a consisté à s'interroger sur l'influence du style de management sur la pérennité des projets de développement communautaire. L'origine de la recherche se trouve dans le double constat que depuis des décennies, les multiples projets de développement communautaire exécutés dans le pays de l'Afrique de l'ouest ont donné des résultats mitigés qui se caractérisent soit par des échecs ou des succès qui peinent à être pérennisés. Il faut souligner que la plupart des projets s'arrêtent au moment où les partenaires techniques et financiers se retirent.

L'objectif de cet article est d'apprécier l'influence du style de management sur la pérennité des acquis des projets de développement communautaire. Pour atteindre cet objectif, nous avons fait des entretiens semi-directifs et avons effectué sur un échantillon constitué de 359 individus une analyse conceptuelle du contenu, en particulier l'analyse lexicale. De même, nous avons recouru à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et à l'analyse factorielle confirmatoire sur la base de méthode d'équations structurelles pour évaluer la validité du modèle de recherche.

Comme toute recherche scientifique, cet article fournit des contributions théoriques et des implications managériales. Au plan théorique, nos résultats révèlent que le style de management participatif influence positivement l'implication des bénéficiaires et l'intégration de la culture communautaire dans la gestion des projets de développement. Les déterminants de la pérennité des acquis des projets de développement reposent sur l'implication des bénéficiaires et l'intégration de la culture communautaire. Il ressort globalement de cette étude que seul le style de management participatif permet de pérenniser les acquis des projets de développement communautaire (Bah, 2021). Au niveau managérial, cette recherche met à la disposition des décideurs et des gestionnaires des projets communautaires un instrument de base qu'est l'implication des bénéficiaires et l'intégration de la culture communautaire en priorisant les besoins des bénéficiaires pour pérenniser les projets de développement communautaire.

Malgré ces apports, cette recherche présente néanmoins quelques limites. La principale est liée aux choix des communes (36 sur 77) et à la qualité des informations fournies par les personnes enquêtées au sein de ces communes. Une autre limite est liée à l'approche méthodologique surtout à l'opérationnalisation de la va-

riable « la pérennité des acquis des projets de développement communautaire ». En guise de perspective, cette recherche laisse une question en suspens à savoir : quels sont les facteurs socioculturels pouvant permettre la pérennité des acquis des projets de développement communautaire ?

Références Bibliographiques

- [1] Affora, T. J. Et Okounde, K. J. (2020), "Effet Du Leadership Et Du Management Politique Sur La Gouvernance Locale Au Benin : Bilan D'un Echec Annoncé", *Revue Espace Géographique Et Société Marocaine*, N°33-34, P.191-202.
- [2] Ait Alla. A Et Rajäa. O. (2022), « L'influence De La Culture Nationale Et Organisationnelle Sur Le Leadership Et Sur Les Pratiques De La Gestion Des Ressources Humaines : Analyse De La Littérature Managériale », *Revue Française D'économie Et De Gestion*, Volume 3 : Numéro 2, Pp : 213 – 233.
- [3] Bah, A. B. (2021), « Les Facteurs De Succès D'un Projet De Développement International En Contexte De Crise: Le Cas D'haïti : Le Rôle Des Acteurs De Développement International. Mémoire. Rimouski, Université Du Québec A Rimouski, Unités Départementales Des Sciences De La Gestion, 226 P.
- [4] Barel, Y., Dumas, M., Frémeaux, S. (2017), « Styles De Management, Climat Social Et Climat Ethique : Une Approche Contextuelle », *Revue De Gestion Des Ressources Humaines* 2017/3 (N° 105), P. 19 A 37
- [5] Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964), « The Managerial Grid ». Houston, Texas : Gulf Publishing Compagny ;
- [6] Cabrit (2012), « Projet Foyers Améliorés » Bamako Démarche De Pérennisation Cap Coopération.
- [7] Charreaux, G. (1996), « Pour Une Véritable Théorie De La Latitude Managériale Du Gouvernement D'entreprise », *Revue Française De Gestion*, Novembre/Décembre, N°111.
- [8] Clerc, S. H. Et Amandine Cimier, A. (2024), « Les Valeurs Publiques A L'épreuve Du Nouveau Management Public. Une Exploration Via Les Outils De Gestion ». *Politiques & Management Public*, Vol. 1, N° 1, P. 5 A 26.
- [9] Desalegn, A. & Solomon, N. (2023), « Les Impacts Du Processus Décisionnel Sur La Justice Sociale Et Sur La Répartition Equitable Des Infrastructures En Ethiopie », *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, N° 4, Vol. 89, P.531 A 547
- [10] Devel, F. (2022), « Facteurs De Succès Des Projets D'optimisation En Santé : Une Comparaison Belgique Francophone-Québec ». Mémoire. Rimouski, Université Du Québec A Rimouski, Unités Départementales Des Sciences De La Gestion, 209 P.
- [11] Divine, M.I. (2020), « Développement Local Intégré Impulsé Par Le Support Des Organisations Non Gouvernementales : Etat De Lieu De La Présence De Vision Mondiale Au Quartier Kasungami (2007-2017) ». *Revue Internationale Du Chercheur*, Vol.1, N°3 (Aug. 2020).
- [12] Donaldson T & Preston L. E (1995), « The Stakeholder Theory Of The Corporation : Concepts, Evidence And Implications », *Academy Of Management Review*, Vol 20, N° 1, Pp.65-91.
- [13] El Kotbi, M. Et Achour, F.Z. (2022), « Dynamique Entrepreneuriale Et Amélioration De La Performance Economiques Des Pôles De Compétitivité : Essai De Construction D'un Référentiel Théorique », *Revue Alternatives Managériales Et Economiques*, Vol.4, No 2, P. 336-357.
- [14] Fall, A. & Ndao, A. (2024), « Reconnaissance Sociale » Au Travail, Motivation Intrinsèque Et Performance Des Agents D'un Hôpital Public Sénégalais ». *Gestion Et Management Public*, V.12, N° 1, P.9 A 28.
- [15] Fao (1995). *Approche Participative, Communication Et Gestion Des Ressources Forestières En Afrique Sahélienne : Bilan Et Perspectives*.
- [16] Farah, S. (2022), "La Contribution Du Management Par La Qualité Totale A La Performance De L'entreprise : Un Essai De Revue De Littérature" *Revue Alternatives Managériales Et Economiques* Vol 4, No 3 282-303.
- [17] Friedman, M. (1970), « The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits », *The New York Magazine*, September 13, 1970.
- [18] Frimousse S. Et Peretti, Jm. (2022), « L'innovation Managériale Dans Les Organisations Publiques ». *Question(S) De Management*, Vol.2, N° 39. Editions Ems Editions P. 147 A 206
- [19] Giraud, L., Sahrroui, D. & Frimousse, S. (2020), « La Carrière Managériale Des Marocains : Politiques De Diversité Et Obstacles A Leur Inclusion ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol.75, N°3, P. 473–501.
- [20] Gweth, S., Ewan, E.S. Et Ndoumbe, B.I. (2021), « Compétence Managériale Des Employés Et Performance Organisationnelle Des Pme Camerounaises », *Revue Alternatives Managériales Et Economiques*, Vol.3, N°3.
- [21] Hall, L. H. (1968), « Management : A Continuum Of Styles », *Advanced Management Journal*, Vol. 33, Afl. 1, P.68;
- [22] Hilmi, Y., Zouine, A. And Fatine, F. E. (2020), « La Mise En Place D'un Manuel De Procédure D'application Des Ias/Ifrs, Comme Outil Du Contrôle Interne », *International Journal Of Management Sciences*, Vol.3, N°2.
- [23] Illa, H. (2012), « Etudes Des Styles De Management Au Burkina Faso Et Au Sénégal : A La Recherche Des Spécificités D'un Système De Management Africain », *University Of Groningen, Som Research School* ;
- [24] Lehmer, O. Et El Abbadi (2021), « Le Paiement Des Services Environnementaux : Un Nouvel Elan Au Management Touristique Et Environnemental », *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, Vol.4, N°2, Pp.238-255.
- [25] Lewin, K. (1935), « Psycho-Sociological Problems Of A Minority Group ». *Character & Personality; A Quarterly For Psychodiagnostics & Allied Studies*, Vol.3, Pp.175-187.
- [26] Likert, R. (1961), « *New Patterns Of Management* », McGraw-Hill, Usa ;
- [27] Loh, L. Et Venkatraman, N. (1992), « Determinants Of Information Technology Outsourcing : A Cross Sectional Analysis ». *Journal Of Management Information Systems*, Vol.9, N°1, Pp.7-24.
- [28] Mathieu, C. (2021), « Comment Les Projets Institutionnels Structurés Intègrent-Ils Des Projets Participatifs Citoyens : Etudes De Cas En Matière D'interventions Auprès Des Sans-Abris A Liège En Belgique Et A Québec Au Québec ». Mémoire. Rimouski, Université Du Québec A Rimouski, Unités Départementales Des Sciences De La Gestion, 221 P.
- [29] Mensah, J. K. (2020), « La Gestion Des Talents Et L'état D'esprit Des Collaborateurs Compétents : Le Rôle De Médiation Du Soutien Organisationnel Perçu ». *Revue Internationale Des Sciences Administratives* 2020/3 (Vol. 86)
- [30] Miles, M. Et Huberman, M. (1989), « Some Procedures For Causal Analysis Of Multiple-Case Data ». *International Journal Of Qualitative Studies In Education*.
- [31] Nicolas, L. & Caron-Fasan, M-L. (2018), « Facteurs D'échec Et D'abandon D'un Projet De Veille Stratégique : Retours D'expériences ». *Systèmes D'information & Management*, Vol. 3, N°13, P. 17-42.
- [32] Ocede (2010), « *Coopération Pour Le Développement* ». Ed. Ocede, N° 57128.
- [33] Ogbonna, E. Et Harris, L. C. (2000), « Leadership Style, Organizational Culture And Performance : Empirical Evidence From Uk Companies », *The International Journal Of Human Resource Management*, Volume 11, Issue 4 August 2000, Pp.766-788.
- [34] Payre, S. (2014), « Quand La Qualité Du Management Contribue Au Développement Du Stress : Analyse Des Défauts De La Fonction Hiérarchique Et Des Pratiques D'encadrement ». *Recherches En Sciences De Gestion*, Vol. 1, N° 100, P.173 A 191.

- [35] Persais, E. (2010), « La Gestion De La Rse Dans Un Contexte International : Vers Une « Globalisation » Des Pratiques ? Une Etude De Cas D'entreprises Françaises Implantées Au Mexique », *Management International*, Pp, 16-29.
- [36] Ramirez, L., Yetzy, C. (2019), « Les Facteurs Clés De Succès Dans Le Management Des Projets Collaboratifs Avec La Participation De Parties Prenantes Internes Et Externes Au Sein D'une Entreprise Stratégique ». Mémoire. Rimouski, Université Du Québec A Rimouski, Unités Départementales Des Sciences De La Gestion, 111 P.
- [37] Ribouis D. T. & Hounkou E.C. (2020), « Influence Du Contrôle Interne Sur La Performance Sociale Des Administrations Publiques Du Bénin », *Revue Internationale De Gestion Et D'economie* Vol.2, N°8. Juillet 2020, Pp.238-255.
- [38] Ribouis D. T. (2018), « Styles De Management, Pratiques Budgétaires Et Comportements Dysfonctionnels Dans Les Administrations Publiques Béninoises, Thèse De Doctorat, Faseg, Uac, Bénin, Cotonou, Janvier 2018
- [39] Ridde, V. (2006), « Suggestions D'améliorations D'un Cadre Conceptuel De L'évaluation Participative », *The Canadian Journal Of Program Evaluation*, Vol. 21, N°2, Pp.1.
- [40] Savaya, R., Spiro, S., Elran-Barak, R. (2008), « Sustainability Of Social Programs : A Comparative Case Study Analysis », *American Journal Of Evaluation*, N°29, Pp.478-493.
- [41] Scheirer, M. A. Et Dearing, J. W. (2011), « An Agenda For Research On The Sustainability Of Public Health Programs », *American Journal Of Public Health*, Vol. 101, N°11, Pp.2059-2067.
- [42] Schell, S. F., Luke, D. A., Schooley, M. W., Elliott, M. B., Herbers, S. H., Mueller, N. B. Et Al. (2013), "Public Health Program Capacity For Sustainability: A New Framework", *Implementation Science*, Vol.8, N°1, Pp. 1-9.
- [43] Schmidt, G. (1993), « Théorie Et Pratique Des Styles De Management : Une Comparaison Internationale », Thèse De Doctorat Unique, Nancy Ii.
- [44] Stazyk, E. C. & Davis, R. S. (2021), « Qui Se Ressemble S'assemble : L'influence Des Désaccords Entre Le Manager Et Son Subalterne Quant A La Clarté Des Objectifs Sur La Congruence Des Valeurs Et L'engagement Organisationnel ». *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, Vol. 87, N°1, P. 41 A 60.
- [45] Togodo, A. (2011), « Impact Des Facteurs De Contexte Sur Le Design Des Systèmes De Contrôle De Gestion Dans Les Collectivités Locales Béninoises : Une Approche Contingente ». *Les Editions De L'université De Liège*, Vol. 1, P. 348.
- [46] Weaver, L., Et Cousins, J.B. (2005), « Unpacking The Participatory Process", *Journal Of Multidisciplinary Evaluation*, N°1, Pp.19-40.