

ANALYSE INSTITUTIONNELLE DES SOURCES DE CONFLITS STRUCTURELS DANS L'EXERCICE DES COMPETENCES ET DES RES-SOURCES TRANSFEREES AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES

Sabine Patricia MOUNGOU MBENDA
Elisabeth MBOGO

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II
Cameroun*

moungosp@yahoo.fr

Résumé

Cet article a pour objectif d'identifier et de comprendre les sources de conflits structurels entre les collectivités territoriales décentralisées (CTD¹) et les services déconcentrés de l'Etat (SDE), dans le contexte spécifique de l'exercice des compétences et des ressources transférées par l'État aux CTD. Pour parvenir à cet objectif, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des sept (7) magistrats municipaux des sept (07) communes d'arrondissement de la ville de Yaoundé. A l'issue de l'analyse de contenu automatisée, il ressort que les conflits structurels entre les CTD et les SDE en matière d'exercice des compétences et des ressources transférées aux CTD proviennent du défaut d'interprétation des lois et des textes et de la divergence de priorités. A cet effet, l'on pense que pour supprimer ou limiter l'apparition de ces conflits, des plateformes d'échanges doivent être créées, et aussi, il est indispensable que les acteurs s'imprègnent des textes et des mécanismes de collaboration qui les encadrent.

Mots-clés : *conflits structurels, compétences et ressources transférées, collectivités territoriales décentralisées, services déconcentrés de l'Etat.*

Abstract

This article focuses on the increasing difficulties of collaboration in the political-administrative interfaces. The objective is to understand the origin of structural conflicts between Decentralized Local Authorities (DLA) and Deconcentrated State Services (DSS) in the specific context of the exercise of transferred competencies and resources. To achieve this objective, semi-structured interviews were conducted with seven (7) municipal magistrates of the seven (7) arrondissement communes of the city of Yaoundé. At the end of the automated content analysis, it was found that the structural conflicts between the DLA and the DSS with regard to the exercise of competencies and resources transferred to the DLA stem from the lack of interpretation of laws and texts, and from the divergence of priorities. To this end, it is believed that in order to eliminate or limit the occurrence of these conflicts, exchange

¹ Dans le cadre de ce travail de recherche, est considérée comme Collectivité Territoriale Décentralisée (CTD) la commune. Elle est définie selon l'article 8 du code général des collectivités territoriales décentralisées comme une personne morale de droit public jouissant de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts locaux et règle, par délibérations, les affaires de sa compétence. Dans le cadre de cette recherche, les CTD peuvent être interchangeables à des notions de collectivité locale ou de commune.

platforms must be created, and also, it is essential to set up litigation services in the decentralization process.

Keywords: *structural conflicts, transferred competences and resources, decentralized territorial authorities, deconcentrated State services.*

Classification JEL : M19

Introduction

Depuis plus d'une décennie, on relève une détermination avérée des États africains à transférer des compétences et des ressources aux CTD. C'est dans cette perspective que le chef de l'État camerounais déclare : « *avec le même esprit de méthode, nous avons entamé la phase suivante du processus de décentralisation, c'est-à-dire le transfert des compétences et des ressources aux collectivités locales. Ce ne sera pas la moins délicate, car il nous faudra alors passer de la théorie à la pratique. Nous avons une obligation de réussite, car il ne s'agit rien de moins que de donner aux camerounais, au niveau local, la possibilité d'être associés à la gestion de leurs propres affaires* »¹. En effet, l'implication des CTD dans la gestion des affaires locales prend aujourd'hui forme dans l'exercice des compétences et des ressources transférées par l'État aux CTD et donne par conséquent naissance à des interfaces politico-administratives, lieux de tensions et de frictions.

En fait, ces tensions et frictions peuvent naître des situations telles que la mauvaise gouvernance des collectivités locales, qui se traduit par la mauvaise allocation des ressources destinées à l'investissement ; l'insuffisance des ressources financières propres aux CTD (près de 92% des collectivités locales incapables de s'autofinancer) ; la ressource humaine peu qualifiée et moins importante ; l'incompréhension des compétences attachées à la fonction des acteurs et la divergence des objectifs ; les difficultés de trésoreries liées au retard dans la mise à disposition par le ministère des finances des impôts communaux sous péréquation ; la mauvaise priorisation des dépenses par certaines CTD². On constate cependant que, bien que l'exercice des compétences et des ressources transférées soit régi par des textes et des lois, cela n'empêche l'apparition de multiples écueils à l'origine des conflits dans ces interfaces politico-administratives. A ce jour, de nombreux travaux ont exprimé la nécessité d'identifier et de comprendre les antécédents des conflits structurels, afin de déterminer les mécanismes de gestion et de résolution (Guirobie, 2016 ; Spaccapietra et al., 1994).

De manière générale, les travaux antérieurs ne relèvent pas une définition consensuelle de la notion de conflit (Thomas, 1992), puisqu'il affecte tout le monde et à des degrés différents (Leung, 2010). Pour cela, différentes acceptions de cette notion ont été identifiées dans la littérature.

Du latin *conflictus*, le conflit renvoie au choc c'est-à-dire la lutte, le combat ou encore la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent. Selon l'approche traditionnelle, le conflit

¹ Extrait du message des vœux du nouvel an du président de la République du Cameroun à la nation le 31 décembre 2009.

² Journal EcoMatin, N°527 du mercredi 25 Mai 2022.

est considéré comme quelque chose de néfaste, qui ne peut avoir qu'un impact négatif. Il doit à tout prix être évité. Pour Robbins (2015), le conflit est défini comme « *un processus qui prend forme lorsqu'une partie perçoit qu'une autre vient d'affecter ou s'apprête à affecter négativement ce à quoi elle tient (ressources, objectifs, enjeux)* »¹. D'après Baron (1990), le conflit se caractérise par le désaccord, la dissonance ou l'incompatibilité entre ou au sein des entités sociales. Cette définition très pertinente montre que le conflit n'a pas besoin de faire l'objet de faits concrets, mais peut être perçu. Elle souligne donc la nature émotionnelle du conflit, mais aussi la présence de plus d'une partie impliquée dans le conflit pouvant y avoir une future composante impliquée dans ce conflit.

Selon Hocker et Wilmot (1985), le conflit est une lutte qui implique deux ou plusieurs parties interdépendantes ayant des objectifs incompatibles, des récompenses rares et qui s'interfèrent dans la réalisation de leurs objectifs. En effet, d'après cette définition de Hocker et Wilmot (1985), les conflits rencontrés dans l'exercice des compétences et des ressources transférées concernent plusieurs parties prenantes qui sont interdépendantes dans la réalisation des objectifs de développement local. Seulement, il apparaît que les conflits au niveau local sont plus récurrents entre les collectivités locales et les SDE communément appelés services sectoriels. Il faut souligner que les déconcentrés sont chargés du suivi et de l'accompagnement des CTD dans l'exercice des compétences et des ressources transférées par l'Etat aux CTD. Les conflits entre les CTD et les SDE s'inscrivent dans la catégorie des Conflits Inter Organisationnels (CIO) puisque les acteurs sont issus de différents ministères et considérés comme des organisations différentes.

En effet, les CIO sont définis comme des affrontements et des antagonismes entre au moins deux organisations (Schermerhorn et *al.*, 2010) ; ces conflits apparaissent entre différentes organisations (Eliza et *al.*, 2014) et résultent des conflits entre au moins deux organisations en interaction. Ils peuvent donc être substantiels (désaccords sur les objectifs à atteindre ainsi que les moyens pour les atteindre) ou émotionnels (confrontations nées de sentiments tels que la colère, l'hostilité, la peur, et des besoins et désirs culturels) (Nalja, Maayoufi, et Dhouha, 2020).

Aussi, Molnar et Rogers (1979) pensent que les CIO renvoient aux désaccords, heurts provenant des normes ou valeurs qui régissent la relation entre deux ou plusieurs organisations d'un même champ inter organisationnel. A cet effet, ils identifient deux types de CIO : les conflits structurels et les conflits opérationnels.

D'après Metcalfe (1976), les conflits structurels impliquent des règles qui régissent une relation, tandis que les conflits opérationnels proviennent de l'interprétation et l'application de ces règles. Les conflits structurels se produisent également sur la base d'un consensus dans une relation tandis que les conflits opérationnels se produisent au sein de l'appareil consensuel (Horowitz, 1963). Néanmoins, dans le cadre de cet article l'on s'intéresse aux conflits structurels.

Certains travaux (Walton, 1972) montrent que le conflit structurel est une contestation qui porte sur les identités ou les statuts revendiqués par les organisations en interaction. Plus précisément, le conflit structurel découle des tentatives d'établir ou de définir une relation et

¹ Robbins (2015, p. 482).

reflète un désaccord fondamental sur les prérogatives légitimes et la structure fondamentale des responsabilités de toute organisation (Horowitz, 1963). Le conflit structurel découle aussi des différends sur les identités et les responsabilités régissant une relation et reflète ainsi une incapacité à établir ou à faire respecter les règles ou principes.

En revanche, d'autres travaux relèvent que les conflits structurels sont dus à des contraintes externes découlant des objectifs et du comportement d'une organisation par rapport à une autre (Molnar et Rogers, 1979). Ce sont des conflits qui reposent sur les questions de règles ou de normes qui encadrent une relation (Coser, 1956). Et pour Spaccapietra et al. (1994), les conflits structurels surviennent chaque fois que les parties vivant la même réalité sont représentées de différentes manières en utilisant différentes constructions structurelles.

Plus loin, Guiriobé (2016), ayant travaillé sur les déterminants des conflits dans le processus de décentralisation, trouve que les facteurs structurels, conjoncturels et politiques sont à l'origine des conflits. Pour cet auteur, les facteurs structurels à l'origine des conflits sont l'imprécision et l'interprétation des textes qui régissent le processus de décentralisation. Ainsi, selon Guiriobé (2016) « *par imprécision des textes, il faut entendre à la fois les problèmes soulevés par la succession des textes dans le temps, par l'unicité de leur objet et par la pluralité de leurs destinataires* »¹. Plus précisément, les conflits entre les acteurs découlent de la situation des textes qui organisent le cadre juridique et institutionnel du processus de décentralisation, c'est-à-dire de l'organisation structurelle du processus. Pour ce qui est de l'interprétation des textes, Guiriobé (op.cit.) estime qu'« *un texte, même apparemment clair n'échappe pas toujours aux interprétations des destinataires qui, volontiers, veulent lui donner un sens correspondant ou du moins un sens prenant en compte leurs opinions. Il n'est pas étonnant, de ce fait, de voir des conflits basés sur des interprétations témoignant souvent de l'incompréhension de ces textes, en raison de leurs caractères très souvent ambigus et flous* »².

Cependant, le contexte de décentralisation est différent de celui des travaux de Guiriobé (2016). Aussi, les travaux réalisés jusqu'ici semblent ne pas s'inscrire dans une approche théorique permettant de comprendre les conflits structurels dans l'exercice des compétences et des ressources transférées. Pour cela, étant donné que ledit exercice est régi par des textes, des lois ou normes, et que ces derniers constituent des institutions, il est intéressant de comprendre l'origine des conflits structurels à partir de la théorie institutionnelle. Cette théorie est constituée des dimensions coercitive, normative et cognitive. Seulement, c'est à partir de sa dimension normative que les antécédents des conflits structurels sont identifiés entre les CTD et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources transférées. Si l'on s'en tient aux travaux de Guiriobé (2016), cette recherche s'attarde à comprendre les antécédents des conflits structurels rencontrés non pas dans le processus de décentralisation, mais dans l'une des étapes de ce processus : l'exercice des compétences et des ressources transférées par l'État aux CTD. En conséquence, notre question de recherche est la suivante : **d'où proviennent les conflits structurels entre les collectivités locales et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources transférées ?**

¹ Guiriobé (2016, p. 8).

² Guiriobé (2016, p. 9).

Sachant que l'objectif de cet article est de comprendre les sources de conflits structurels dans le cadre de l'exercice des compétences et des ressources transférées, il est donc nécessaire, avant de présenter les résultats de notre recherche, de présenter le cadre théorique ainsi que la méthodologie adoptée dans cette recherche.

1. Cadre théorique de la recherche

Plusieurs approches théoriques peuvent expliquer les sources de conflits entre les communes et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources transférées. Seulement, notre réflexion s'inspire grandement de la théorie institutionnelle (Selznick, 1996) puisqu'elle permet de mieux comprendre les conflits issus des lois, normes ou règles qui dirigent le fonctionnement des administrations publiques en général et en particulier l'administration publique locale. Il faut également noter que le conflit structurel, tel qu'appréhendé dans le cadre de cette recherche, renvoie aux désaccords entre les CTD et les SDE qui découlent des règles ou normes régissant l'exercice des compétences et des ressources transférées.

En effet, Davis et North (1971) soulignent que les relations entre les organisations ne fonctionnent pas dans le vide mais sont influencées par les « *règles politiques, sociales et juridiques fondamentales qui sous-tendent la production, l'échange et la distribution* »¹. L'environnement institutionnel se caractérise à la fois par des éléments formels (par exemple juridiques, politiques) et informels (par exemple culturels). Comme Selznick (1996) le concède : « *la théorie institutionnelle retrace l'émergence de formes, de processus, de stratégies, de perspectives et de capacités distinctifs qui émergent des modèles d'interactions organisationnelles et de leur adaptation* »². S'appuyant sur les travaux de Scott (2001), quelques dimensions de l'approche institutionnelle contribuent à la compréhension des sources de conflits structurels telles que les institutions coercitives, normatives et cognitives.

1.1. Les institutions coercitives et normatives comme cadre réglementaire à la compréhension des sources de conflits structurels

Williamson (1991) considère les lois, les règles et les sanctions comme le fondement de l'institution. Les mécanismes de régulation peuvent être formels ou informels (règles non écrites). La logique d'une institution où la recherche se concentre sur les lois est considérée comme instrumentale, car les acteurs utilisent l'institution pour faire avancer leurs propres intérêts, en pesant les avantages et les inconvénients du respect et du refus de se conformer aux lois et règlements. Dans un tel modèle, la légitimité d'une institution repose sur sa reconnaissance juridique. Certes, le non-respect de l'engagement et des règles qui encadrent leur relation peut conduire à des conflits structurels et donc conduire à des sanctions voire à l'exclusion (Zerdani, 2010).

S'agissant des institutions normatives, elles sont considérées par Scott (1995) comme des notions de ce qui est préférable en termes de normes auxquelles des structures ou des comportements peuvent être comparés. D'autre part, les normes précisent comment les choses doivent être faites. Contrairement au modèle coercitif, qui met l'accent sur le droit, dans ce

¹ Davis et North (1971, p. 6)

² Selznick (1996, p. 271)

modèle, les acteurs se conforment à l'institution en fonction de leurs obligations sociales et de leur utilité dans la société ou la communauté. Ici, l'accent est mis sur l'influence des valeurs et des normes qui sont intériorisées et imposées aux autres. Un système normatif définit donc les objectifs et la méthode la plus appropriée pour les atteindre.

En fait, selon la dimension normative de la théorie institutionnelle, les CTD et les SDE doivent se conformer aux lois, normes, règles qui encadrent l'exercice des compétences et des ressources transférées. Pour ce faire, les acteurs doivent exercer leurs responsabilités ou tâches en fonction de ce qui est établi par les lois, règles et normes. Au cas où les tâches et les responsabilités ne sont pas exercées comme prévu par ces institutions, il naît alors des conflits entre ces derniers qui peuvent provenir de leur cognition.

1.2. Les institutions cognitives

Les institutions cognitives sont développées par des auteurs tels que Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983). Dans la pensée de ces auteurs, les acteurs construisent en permanence leur réalité sociale dans un système socioculturel déjà présent dans leurs organisations. Ainsi, les symboles considérés comme buts orientent les actions de ces acteurs sous forme de pression (Zucker, 1987). Selon ce modèle, l'imitation est un mécanisme important par lequel les institutions évoluent. Les organisations tentent donc de se conformer aux systèmes de croyances et aux cultures partagées imposées ou adoptées par les acteurs (DiMaggio et Powell, 1991). La légitimité des actions dans ce cas découle du soutien culturel et de ce qui est correctement vu et accepté, d'où la nécessité de présenter le cadre méthodologique dans lequel s'inscrit cette recherche.

2. Cadre méthodologique de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans une démarche interprétativiste et utilise une méthode qualitative puisqu'il semble jusqu'ici que les travaux antérieurs n'ont pas identifiés l'origine des conflits dans l'exercice des compétences et des ressources transférées en contexte camerounais. Ainsi, cette démarche nous permet de mieux identifier ces sources de conflits structurels. Afin d'y parvenir, il est important de définir l'échantillon et de choisir le mode d'analyse des données.

2.1. Choix de l'échantillon de la recherche

Pour arriver à identifier les antécédents des conflits structurels entre les CTD et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources transférées, des entretiens semi-directifs ont été effectués au sein des communes d'arrondissement de la ville de Yaoundé. L'échantillon de cette recherche est constitué de 7 magistrats municipaux des 7 communes d'arrondissement. En effet, les magistrats municipaux ont été choisis parce qu'ils sont au centre de la prise des décisions au sein des communes et par conséquent sont susceptibles de connaître tous les conflits qui naissent entre les communes et les autres acteurs agissant dans l'exercice des compétences et des ressources transférées. L'on présente ci-après, le profil des magistrats municipaux interviewés (Tableau 1).

Tableau 1 : *Profil des magistrats municipaux interviewés*

	Nombre	Age	Niveau	Nombre d'années au poste
Homme	5	[45-60[Supérieur	[2-10[
Femme	2	[35-40[Supérieur	[2-5[
Total	7	/	/	/

Source : Auteurs

Au regard des données recueillies entre le mois d'Août et d'Octobre 2021, à l'aide d'un guide d'entretien, notre échantillon comprend en majorité des hommes (71,41%) dont l'âge est compris entre 45 et 60 ans, et dont l'ancienneté au poste de magistrat municipal varie entre 2 et 10 ans. Les interviews effectuées montrent aussi que tous les répondants possèdent un niveau d'étude supérieur.

2.2. *L'analyse des données*

Compte tenu de la particularité et de l'objectif de cet article, le choix a été porté sur l'analyse de contenu informatisée à l'aide du logiciel Nvivo version 10, puisque les informations étaient denses et que la durée des interviews variait entre 30 minutes et 1 heure de temps. Ces interviews sur le déroulement de certains conflits entre les collectivités locales et les autres acteurs de l'exercice des compétences et des ressources transférées ont permis d'identifier les sources de conflits structurels entre ces collectivités locales et les SDE. A partir de ces interviews, nous avons recueilli plusieurs déclarations qui nous permettent d'identifier et de comprendre en détail l'origine des conflits structurels dans l'exercice des compétences et des ressources transférées.

3. Résultats de la recherche

Au cours de cette phase, il est question de comprendre comment les conflits structurels naissent entre les responsables des collectivités locales et des SDE. Ainsi, la présentation des résultats se déroule en deux étapes : les manifestations des conflits structurels et la présentation des sources de conflits structurels.

3.1. *Manifestations des conflits structurels dans l'exercice des compétences et des ressources transférées*

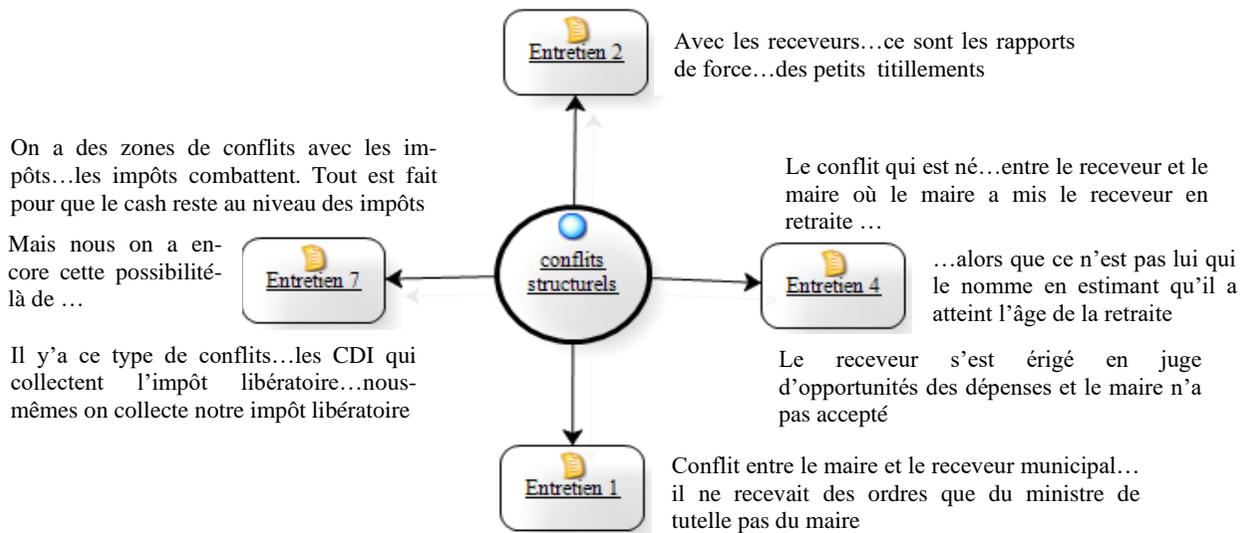
La description des situations de conflits structurels permet de distinguer un jargon spécifique pour rendre compte du phénomène. En effet, les interviews montrent que l'implication de différents acteurs dans l'exercice des compétences et des ressources transférées est à l'origine des conflits. Dans ce type de conflit, on peut identifier trois (3) acteurs tels que le maire, le receveur et les centres des impôts. Chacun de ces acteurs représente une institution :

- Le maire incarne la collectivité locale ou plus précisément la commune. Il est l'ordonnateur des décisions administratives et financières de l'institution communale ;

- Le receveur municipal est un responsable des finances. Il peut également être nommé par arrêté conjoint du ministère de la décentralisation et du développement local et du ministère des finances ;
- Les centres des impôts représentent l'organe de collecte des impôts et taxes sur toutes les activités taxables.

Ainsi, les conflits structurels dans l'exercice des compétences et des ressources transférées se manifestent comme le traduisent les extraits des interviews repris dans le diagramme suivant :

Figure 1 : Description des conflits structurels



Par ailleurs, on distingue deux groupes opposés :

- Dans le premier groupe, il s'agit du maire et du receveur principal. Les *entretiens 1, 2 et 4* décrivent l'opposition au sein de ce premier groupe ;
- Dans le second groupe, il s'agit du maire et les impôts, dont l'opposition est décrite par l'*entretien 7*.

Au final, il existe des conflits structurels entre les collectivités locales et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources ce qui nous conduit par conséquent en l'identification des antécédents.

3.2. Les sources de conflits structurels entre les CTD et SDE

Il s'agit dans cette phase de présenter et d'analyser les résultats de la recherche exploratoire sur les conflits structurels dans l'exercice des compétences et des ressources transférées d'une part, et de les discuter d'autre part.

3.2.1. Présentation et analyse des résultats de la recherche exploratoire

Ici, les recherches exploratoires montrent que les conflits structurels dans l'exercice des compétences et des ressources transférées découlent d'une part du défaut d'interprétation des

textes et lois, et d'autre part, de la divergence de priorités entre les collectivités locales et les services déconcentrés.

Concernant l'interprétation des textes et des lois, l'entretien 7 reconnaît que, s'agissant des sources de conflits, « *les textes...peuvent jouer leur rôle* ». A titre d'illustration, « *on a des supers, des supers qui ne tiennent pas compte de ce que les textes disent, qui ne tiennent pas compte des décisions prises en haut lieu* ». La figure ci-dessous permet d'observer la façon dont les mots « textes » et « lois » sont utilisés pour exprimer différentes situations à l'origine des conflits structurels.

Figure 2: Utilisation des mots « textes » et lois comme sources des conflits structurels

Source : Auteurs



En ce qui concerne la divergence de priorités ou encore l'incompatibilité ou manque de cohérence interne, l'on note que les conflits structurels émergent du fait que les principaux acteurs ont des priorités différentes voire divergentes.

C'est pour cela que l'entretien 2 évoque une forme d'antagonisme en raison du fait que « *les ressources de la commune sont limitées* », où les dépenses de fonctionnement sont préférées au détriment des dépenses d'investissement : « *le receveur a pour priorité les salaires et le maire veut par exemple financer un ouvrage d'envergure* ».

Ce point de vue est mieux exprimé lorsque les entretiens 2 et 4 mettent en parallèle quelques prérogatives spécifiques aux institutions qu'incarnent le maire et le receveur :

Tableau 2 : Prerogatives antagonistes du maire et du receveur

Entretiens	Le maire	Le receveur
2	« <i>c'est lui qui donne les orientations...le maire est le chef de l'exécutif...a les projets à réaliser, peut se dire NON! les employés peuvent attendre un peu</i> »	« <i>c'est un fonctionnaire des finances...le chef du recouvrement et des finances...dans son cahier de charges il a ses priorités [les salaires]... il doit savoir...donner une priorité à son action</i> »
4	« <i>le maire était l'ordonnateur de dépenses...voulait se faire payer en priorité ses factures</i> »	« <i>le receveur était le trésorier de la commune...estimait ne pas être de communiquer la situation financière de la commune au maire</i> »

Source : Auteurs

Au regard des développements précédents, nous retenons que les conflits structurels entre les collectivités locales et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources transférées résultent du défaut d'interprétation des textes et des lois, et, de la divergence de priorités. De ce fait, en se basant sur la littérature existante quelques débats peuvent être faits.

3.2.2. Discussion des résultats

A l'issue de cette recherche, les résultats montrent que les conflits structurels entre les collectivités locales et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources transférées proviennent du défaut d'interprétation des textes et des lois et de la divergence de priorités.

S'agissant de l'interprétation des textes et des lois, ce résultat se rapproche des résultats des travaux de Guirobé (2016), car, d'après cet auteur, les conflits d'ordre structurel dans le processus de la décentralisation proviennent de l'imprécision et de l'interprétation des textes. En fait, cet auteur estime que les textes tels qu'élaborés par le législateur ne peuvent échapper aux multiples interprétations conduisant à diverses compréhensions, sources de tensions entre les acteurs. En effet, le contexte camerounais de l'exercice des compétences et des ressources transférées est régi par les textes et les lois qui peuvent conduire aux conflits structurels tel que le stipule Coser (1956). Selon cet auteur, les conflits structurels résultent des règles ou normes qui encadrent une relation. Aussi, s'appuyant sur la théorie institutionnelle, il ressort que les textes et les lois constituent des institutions et peuvent par conséquent être à l'origine des conflits s'ils ne sont pas respectés, puisque ce non-respect provient des multiples interprétations.

En examinant également la divergence de priorités entre les collectivités locales et les SDE, on constate que ce résultat s'éloigne des travaux antérieurs retenus (Guirobé, 2016 ; Coser, 1956). En fait, cet éloignement peut être expliqué par le fait que l'exercice des compétences et des ressources mobilise différents acteurs aux fonctions et tâches différentes ce qui entraîne la divergence de priorités entre les collectivités locales et les SDE. Une autre raison qui peut expliquer la divergence de priorités entre ces agents est l'existence de plusieurs tutelles (ministères). Dans la réalité, l'exercice des compétences et des ressources transférées fait interagir les collectivités locales et les différents ministères ce qui mène à la divergence de priorités puisque les différents acteurs ont des aspirations différentes, des cahiers de charges différents et des missions différentes. Certes, les objectifs, les cahiers de charges et les missions sont complémentaires dans cette collaboration, mais n'ont pas le même ordre de priorité

Conclusion

Cet article se situe parmi les premières tentatives d'analyse des sources de conflits structurels entre les CTD et les SDE dans l'exercice des compétences et des ressources transférées aux CTD en contexte camerounais. L'objectif a été d'identifier et de comprendre les sources de conflits structurels dans ce contexte particulier, ce qui a permis de relever que le défaut d'interprétation des textes et des lois et la divergence de priorités sont les principales sources de conflits structurels entre les collectivités locales et les SDE. Pour ainsi parvenir à ces résultats, une analyse des discours recueillis auprès des magistrats municipaux a été effectuée, ainsi que l'apport de la théorie institutionnelle à la compréhension de ces sources de conflits.

S'agissant de la théorie institutionnelle, elle révèle que les organisations fonctionnent sur la base des lois ou des principes qui régissent les relations inter organisationnelles. Par conséquent, le non-respect et la mauvaise compréhension de ces textes peuvent être à l'origine des désaccords et tensions entre les différents acteurs.

Le principal apport de cet article est de faire comprendre que les institutions (les lois, les textes et les ministères de tutelles) peuvent être à l'origine des conflits entre les CTD et les SDE. Ainsi, l'interprétation de ces institutions et la divergence de priorités provenant d'acteurs en collaboration constituent des sources de conflits entre les différents agents dans l'exercice des compétences et des ressources transférées. Pour aller plus loin, les recherches futures pourraient faire une analyse plus approfondie en élargissant l'échantillon de collecte des données en poursuivant une démarche quantitative, car notre échantillon limité à sept (7) répondants de la ville de Yaoundé uniquement est très faible.

Toutefois, cet article propose quelques implications managériales, dont les plus importantes concernent les collectivités locales qui constituent le terrain de cette recherche. Il est donc nécessaire pour les magistrats municipaux de s'imprégner des textes et des lois nécessaires à la bonne collaboration avec les SDE. Il s'agit donc de créer des plateformes d'échanges permettant aux différents acteurs de s'imprégner et de se familiariser avec les lois et les textes qui régissent l'exercice des compétences et des ressources transférées. L'on pense enfin que, l'État central devrait veiller au respect du champ de compétences des acteurs de l'exercice des compétences et des ressources transférées, et aussi mieux définir les mécanismes de collaboration de ces acteurs.

Références bibliographiques

- BARON, R. A. (1990). « Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. » *Journal of Applied Psychology*, vol 75, 235-245.
- COSER, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- DAVIS, L. E. ET NORTH, D. C. (1971). *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- DIMAGGIO. ET POWELL. (1991). «The new institutionalism in organizational Analysis ». Chicago, University of Chicago Press.
- DIMAGGIO, P. (1988). « Interest and Agency in Institutional Theory, in L. Zucker (Ed), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments*, Cambridge, M.A: Ballinger, 3-21.
- ELIZA, B., NASTAZJA, B. ET THURCK, E. (2014). *Interactions sociales dans le monde du travail : M Gabarrot Fabrice*, 23 p.
- GUIRIOBE, P. J. (2016). « Les déterminants des conflits de compétences dans le processus de décentralisation en Côte d'Ivoire », *European Scientific Journal*, vol. 1, n° 17, 334-348.
- Horowitz, I. L. (1963). « Consensus, conflict, and cooperation: A sociological inventory ». *Social Forces*, vol 41, 177-188.
- LEUNG, Y. F. (2009). *Conflict Management and Educational Intelligence*. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor.
- MEYER, J. ET ROWAN, B. (1977). « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony ». *American Journal of Sociology*, n°83, 340-363.
- MOLNAR, J. ET ROGERS, D. (1979). « A comparative model of interorganizational conflict », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 405-425.

- ROBBINS, S.P, JUDGE, T. ET TRAN, V. (2015). Comportements organisationnels (16^e édition.) New Jersey: Pearson Education, 686 p.
- SCHERMERHORN, DE BILLY. C, HUNT. J, ET OSBORN. R. (2010). Managing organizational behaviour, New York, John Wiley and sons, 1990 ; trad. Fr. comportement humain et organisation, Saint-Laurent, édition du renouveau pédagogique.
- SCOTT, W. R. (1995). « Contemporary institutional theory ». In Scott Institutions and Organizations, California, Thousand Oaks, Sage, 33-62.
- SCOTT, W. R. (2001). Institutions and Organizations. California, Sage Publication, Thousand Oaks, 252 p.
- SELZNICK, P. (1996). « Institutionalism “Old” and “New” ». Administrative Science Quarterly, vol. 41, n° 2, 270-277.
- SPACCAPIETRA, S., SENIOR MEMBER, IEEE. ET PARENT, C. (1994). « View Integration: A Step Forward in Solving Structural Conflicts », IEEE transactions on knowledge and data engineering, vol. 6, n° 2
- THOMAS, K. W. (1992). « Conflict and negotiation processes in organizations ». In M. Dunnette & L. Hough (Dir), Handbook of industrial and organizational psychology, 651-718. Palo Alto, Consulting Psychogysts Press.
- WALTON, R. E. (1972). « Interorganizational decision making and identity conflict ». In Matthew Tuite (ed.), Interorganizational Decision Making: 94-111. Chicago: Aldine.
- WILLIAMSON, O. E. (1991). « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives ». Administrative Science Quarterly, n° 36, 269-296.
- ZERDANI, T. (2010). « Gouvernance de réseaux inter organisationnels : revue de littérature et proposition d’un cadre d’analyse », Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Collection Recherche, 68 p.