

Coordination institutionnelle et performance sociale : le cas du projet touristique de la Route des Pêches à Cotonou (Bénin)

Institutional Coordination and Social Performance : The Case of the Route des Pêches Tourism Project in Cotonou, Benin.

Auteur 1 : Obafemi Cyprien OWOLABI,

Obafemi Cyprien OWOLABI,
École Internationale d'Eco-Gestion et d'Ingénierie (EIEGI), Poissy (France)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Obafemi Cyprien OWOLABI (2026) « Coordination institutionnelle et performance sociale : le cas du projet touristique de la Route des Pêches à Cotonou (Bénin) », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 029.



DOI : 10.5281/zenodo.22827312
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Les grands projets d'infrastructures touristiques constituent un levier important de développement territorial, mais leur performance ne dépend pas uniquement de leurs réalisations techniques et économiques. Elle repose également sur la capacité des institutions impliquées à coordonner leurs interventions et à associer les populations concernées aux mécanismes de gouvernance. Au Bénin, le projet touristique de la Route des Pêches mobilise une diversité d'acteurs institutionnels et entraîne des transformations importantes dans les espaces concernés. Cette recherche analyse la coordination institutionnelle entre ces acteurs et ses effets sur la performance sociale du projet. Elle adopte une approche méthodologique mixte combinant une enquête quantitative auprès de 130 ménages affectés, 21 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs institutionnels, communautaires et de personnes affectées, ainsi qu'une analyse documentaire. Les résultats montrent que la coordination institutionnelle demeure insuffisante, en raison d'une circulation irrégulière de l'information, d'une articulation limitée des interventions, de difficultés dans l'identification des responsabilités et d'une forte dépendance aux mécanismes informels de collaboration. La participation des populations aux mécanismes de gouvernance reste principalement formelle : leur présence aux réunions ne se traduit pas toujours par une influence réelle sur les décisions. Ces insuffisances affectent la performance sociale du projet en fragilisant la confiance envers les institutions, en alimentant les perceptions d'iniquité et en compliquant le traitement des préoccupations exprimées. Face à ces difficultés, les acteurs développent des stratégies d'adaptation fondées sur les démarches individuelles, la mobilisation communautaire, la négociation et l'action collective. La recherche montre ainsi que la performance sociale du projet dépend étroitement de la qualité de la coordination institutionnelle et de la capacité des acteurs à construire une gouvernance plus cohérente et participative.

Mots-clés : Coordination Institutionnelle ; Performance Sociale ; Gouvernance ; Participation ; Route Des Pêches.

Abstract

Large-scale tourism infrastructure projects are an important driver of territorial development, but their performance depends not only on their technical and economic achievements. It also relies on the ability of the institutions involved to coordinate their interventions and to involve affected populations in governance mechanisms. In Benin, the Route des Pêches tourism project involves a diversity of institutional actors and brings significant transformations to the areas concerned. This research analyzes institutional coordination among these actors and its effects on the project's social performance. It adopts a mixed-methods approach combining a quantitative survey of 130 affected households, 21 semi-structured interviews with institutional and community stakeholders and affected persons, as well as documentary analysis. The results show that institutional coordination remains insufficient due to irregular information flows, limited coordination of interventions, difficulties in identifying responsibilities, and a strong reliance on informal collaboration mechanisms. The participation of local populations in governance mechanisms also remains largely formal: their attendance at meetings does not always translate into genuine influence over decision-making. These shortcomings affect the project's social performance by weakening trust in institutions, reinforcing perceptions of inequity, and complicating the handling of concerns raised by affected populations. In response to these difficulties, stakeholders develop adaptive strategies based on individual approaches, community mobilization, negotiation, and collective action. The research therefore shows that the project's social performance is closely linked to the quality of institutional coordination and to the ability of stakeholders to build more coherent and participatory governance mechanisms.

Keywords : Institutional Coordination; Social Performance; Governance; Participation; Route Des Pêches.

1. Introduction

Les grands projets d'infrastructures touristiques occupent une place centrale dans les politiques publiques de nombreux pays africains. Ils sont présentés comme des instruments de diversification économique, d'amélioration de l'attractivité territoriale et de création d'emplois. Au Bénin, cette orientation se traduit notamment par la mise en œuvre du projet touristique de la Route des Pêches, conçu pour transformer le littoral de Cotonou en un espace à forte vocation touristique. Ce projet mobilise simultanément plusieurs administrations publiques, des collectivités territoriales, des agences d'exécution, des partenaires techniques et financiers ainsi que des acteurs privés. Une telle configuration institutionnelle fait de la coordination entre ces acteurs une condition nécessaire de la réussite du projet. En effet, lorsque plusieurs institutions poursuivent un objectif commun, la cohérence de leurs interventions devient aussi importante que les ressources financières ou techniques mobilisées. Cette problématique s'inscrit dans un débat largement documenté par la littérature sur la gouvernance publique. Peters (2018) montre que les politiques publiques contemporaines sont de plus en plus confrontées à un phénomène de fragmentation institutionnelle, marqué par la multiplication des organisations impliquées dans un même processus décisionnel. Selon cet auteur, cette fragmentation réduit la cohérence de l'action publique lorsque les mécanismes de coordination demeurent insuffisants. Dans la même perspective, Howlett (2019) estime que la performance des politiques publiques dépend moins de l'existence d'institutions nombreuses que de leur capacité à coordonner leurs interventions autour d'objectifs partagés.

Les recherches consacrées à la gouvernance collaborative aboutissent à des conclusions similaires. Ansell et Gash (2008) démontrent que la coopération entre les institutions améliore la qualité des décisions lorsque les acteurs développent des relations de confiance, partagent l'information et participent à des espaces de concertation ouverts. Cette approche est prolongée par Emerson et Nabatchi (2015), qui considèrent la collaboration institutionnelle comme un processus dynamique reposant sur l'engagement mutuel, le dialogue continu et l'apprentissage collectif. À l'inverse, l'absence de coordination favorise les conflits de compétences, ralentit la prise de décision et réduit l'efficacité des politiques publiques. Ces constats sont également observés dans les projets d'infrastructures. Klijn et Edelenbos (2007) montrent que les grands projets impliquant plusieurs organisations connaissent fréquemment des difficultés liées à la faiblesse des mécanismes de

coordination, à l'asymétrie d'information entre les acteurs et à la divergence de leurs intérêts. De son côté, Healey (2006) souligne que les projets territoriaux produisent des résultats plus durables lorsque les institutions construisent une gouvernance fondée sur la participation, la négociation et la coopération plutôt que sur des relations strictement hiérarchiques.

Les institutions internationales dressent un constat comparable. La Banque mondiale (2017) relève que les performances sociales des projets d'infrastructures demeurent souvent limitées lorsque les dispositifs de gouvernance privilégient les exigences administratives au détriment du dialogue avec les populations concernées. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2020) observe également que les insuffisances de coordination entre administrations publiques réduisent la cohérence des interventions et affectent la qualité des services rendus aux citoyens. Ces analyses montrent que la performance sociale ne dépend pas uniquement du respect des procédures réglementaires, mais aussi de la capacité des institutions à agir de manière concertée. Ces constats trouvent un écho particulier dans le contexte béninois. Le projet touristique de la Route des Pêches constitue l'un des principaux investissements publics destinés à renforcer l'attractivité touristique du pays. Sa mise en œuvre implique une pluralité d'acteurs intervenant à différentes étapes du processus : planification, acquisition foncière, indemnisation, aménagement, suivi environnemental et accompagnement social. Cette diversité institutionnelle nécessite une coordination permanente afin d'assurer la cohérence des décisions et de limiter les effets sociaux négatifs liés au projet.

Cependant, les observations de terrain mettent en évidence une réalité plus contrastée. Les populations concernées évoquent des difficultés d'accès à l'information, des délais dans le traitement des réclamations, des responsabilités institutionnelles parfois mal identifiées et une participation limitée aux processus décisionnels. Les représentants institutionnels reconnaissent également des contraintes liées au partage des compétences, à la circulation de l'information et à la coordination entre les structures impliquées. Ces situations traduisent l'existence de dysfonctionnements susceptibles d'affecter la performance sociale du projet, notamment en matière de confiance institutionnelle, de prévention des conflits et d'acceptabilité des interventions publiques. Malgré l'intérêt croissant porté à la gouvernance des grands projets d'infrastructures, les recherches consacrées au contexte béninois demeurent principalement orientées vers les dimensions

économiques, foncières ou environnementales. Les mécanismes par lesquels la coordination institutionnelle influence la performance sociale des projets touristiques restent encore peu documentés. Cette insuffisance laisse subsister une zone d'ombre sur les conditions institutionnelles nécessaires à une gouvernance capable de concilier les objectifs de développement territorial avec les attentes des populations affectées. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche. Elle cherche à répondre à la question suivante : comment la coordination institutionnelle influence-t-elle la performance sociale du projet touristique de la Route des Pêches à Cotonou ? L'objectif est d'analyser les mécanismes de coordination entre les acteurs institutionnels impliqués dans le projet et d'apprécier leurs effets sur la participation des populations, la gestion des compensations, la confiance envers les institutions et, plus largement, sur la performance sociale du projet. Pour répondre à cette question, l'article est structuré en quatre parties : la méthodologie mobilisée est d'abord présentée, suivie des résultats de l'enquête, puis d'une discussion mettant ces résultats en perspective avec la littérature existante, avant de conclure sur les principaux enseignements de la recherche.

2. Méthodologie

Sur le plan épistémologique, ce travail privilégie un positionnement pragmatique, qui articule données quantitatives et qualitatives pour rendre compte de la complexité d'un phénomène social plutôt que l'adhésion stricte à un paradigme unique, positiviste ou compréhensif. Ce positionnement se justifie par la nature même de l'objet étudié : la coordination institutionnelle est à la fois un fait mesurable, à travers des indicateurs de perception et de satisfaction, et un phénomène relationnel dont la compréhension fine exige l'accès aux discours et aux expériences vécues des acteurs. Le raisonnement mobilisé relève d'une logique abductive : les catégories d'analyse ne sont pas fixées a priori de façon rigide, mais ajustées progressivement au contact des données de terrain, avant d'être reliées aux cadres théoriques disponibles sur la gouvernance collaborative et la coordination institutionnelle. Cette démarche itérative permet de confronter les résultats empiriques à la littérature existante sans que celle-ci ne détermine entièrement la lecture des données.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche méthodologique mixte combinant des approches quantitative et qualitative. Ce choix répond à la nécessité d'appréhender la coordination institutionnelle sous ses dimensions à la fois organisationnelles, relationnelles et sociales. Si

l'approche quantitative permet d'apprécier les perceptions des populations affectées à travers des indicateurs mesurables, l'approche qualitative offre une compréhension approfondie des interactions entre les acteurs, des mécanismes de gouvernance et des logiques qui sous-tendent la coordination institutionnelle. La complémentarité de ces deux approches favorise ainsi une analyse plus complète de la performance sociale du projet touristique de la Route des Pêches.

La recherche est menée dans les quartiers de Cotonou concernés par le projet touristique de la Route des Pêches. Ce terrain est retenu en raison de l'importance stratégique du projet dans la politique nationale de développement touristique et de la multiplicité des acteurs institutionnels impliqués dans sa conception, sa mise en œuvre et son suivi.

Les participants sont sélectionnés selon un échantillonnage raisonné. Cette technique consiste à retenir des personnes directement concernées par le phénomène étudié et capables de fournir des informations pertinentes sur les mécanismes de coordination institutionnelle. Ainsi, l'enquête quantitative est réalisée auprès de 130 ménages affectés par le projet, choisis en raison de leur exposition directe aux interventions liées à l'aménagement de la Route des Pêches. Les données sont recueillies au moyen d'un questionnaire structuré portant sur l'accès à l'information, la participation aux processus décisionnels, la perception de la coordination entre les institutions, la gestion des compensations ainsi que les effets sociaux du projet.

L'approche qualitative repose sur 21 entretiens semi-directifs conduits auprès d'acteurs occupant des positions complémentaires dans le processus de mise en œuvre du projet. Les personnes interrogées comprennent des responsables d'institutions publiques, des représentants des collectivités territoriales, des leaders communautaires et des ménages affectés. La diversité de ces profils permet de confronter les discours institutionnels aux expériences des populations et de mieux comprendre les facteurs qui favorisent ou limitent la coordination entre les acteurs.

Les données de terrain sont complétées par une analyse documentaire portant sur les textes législatifs et réglementaires, les rapports techniques, les documents de planification, les plans d'action de réinstallation, les comptes rendus de réunions et les autres documents relatifs au projet. Cette documentation permet d'apprécier les dispositifs institutionnels prévus et de les confronter aux pratiques observées sur le terrain.

Les données quantitatives sont traitées à l'aide de statistiques descriptives afin de mettre en évidence les principales tendances relatives à la coordination institutionnelle et à la performance sociale. Les données qualitatives font l'objet d'une analyse thématique consistant à identifier, coder et interpréter les thèmes récurrents issus des entretiens. La confrontation des résultats quantitatifs, qualitatifs et documentaires permet d'assurer une triangulation des données, renforçant ainsi la fiabilité des analyses et la robustesse des résultats.

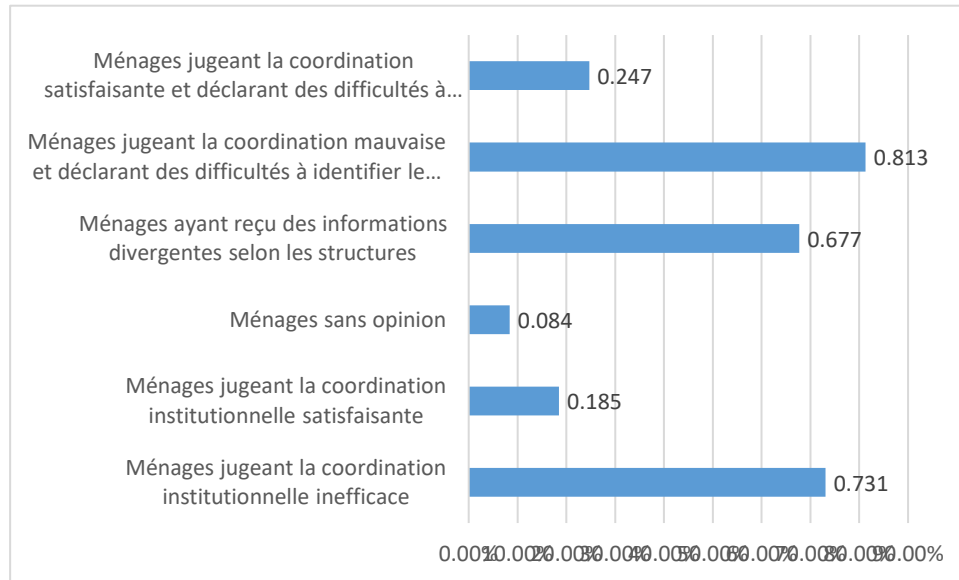
Enfin, la recherche respecte les principes éthiques applicables aux sciences sociales. Les participants sont informés des objectifs de la recherche avant leur participation. Leur consentement libre et éclairé est obtenu, leur anonymat est garanti et les informations recueillies sont utilisées exclusivement à des fins scientifiques.

3. Résultats

3.1. Coordination institutionnelle entre les acteurs du projet

Les données recueillies montrent que la coordination institutionnelle constitue l'un des principaux enjeux de la mise en œuvre du projet touristique de la Route des Pêches. Bien que plusieurs institutions interviennent de manière complémentaire dans la planification, la gestion foncière, les compensations, le suivi environnemental et l'accompagnement social, leur collaboration demeure marquée par des insuffisances qui influencent le déroulement des activités. Les résultats de l'enquête quantitative indiquent que 73,1 % des ménages interrogés estiment que les institutions ne coordonnent pas efficacement leurs actions, contre 18,5 % qui jugent cette coordination satisfaisante, tandis que 8,4 % préfèrent ne pas se prononcer. Cette perception traduit une difficulté pour les populations à identifier une organisation cohérente des interventions publiques, comme le montre la figure suivante.

Figure 1 : Perception de la coordination institutionnelle par les ménages enquêtés



Source : enquête de terrain, 2026

L'analyse des questionnaires montre également que 67,7 % des répondants déclarent avoir reçu, au cours du projet, des informations différentes selon les structures rencontrées. Les divergences concernent principalement les modalités d'indemnisation, les délais d'exécution des opérations, les procédures administratives et les mécanismes de traitement des réclamations. Cette situation contribue à entretenir une confusion chez les ménages affectés et fragilise progressivement leur confiance envers les institutions.

Les données qualitatives permettent de mieux comprendre les mécanismes à l'origine de cette perception. Les entretiens révèlent que les difficultés de coordination ne proviennent pas d'un conflit ouvert entre les institutions, mais plutôt d'une insuffisance des espaces permanents de concertation. Chaque structure agit conformément à son mandat, mais les échanges entre les différents services demeurent essentiellement ponctuels et répondent davantage aux urgences qu'à une planification concertée. Cette réalité est clairement exprimée par un responsable institutionnel qui participe au suivi opérationnel du projet :

« Le projet implique plusieurs administrations qui possèdent chacune des responsabilités bien définies. En théorie, cela devrait faciliter le travail puisque chacun connaît son domaine

d'intervention. Dans la pratique, les réunions de coordination ne sont pas suffisamment régulières. Très souvent, nous échangeons lorsqu'un problème apparaît déjà sur le terrain. Il arrive qu'une institution communique une information avant qu'elle ne soit partagée avec les autres structures concernées. Les populations pensent alors que nous nous contredisons, alors qu'en réalité nous n'avons simplement pas bénéficié du même niveau d'information au même moment. Cette situation crée des malentendus qui auraient pu être évités avec un meilleur dispositif de coordination. » (Responsable institutionnel).

Ce fonctionnement, davantage réactif que préventif, limite la cohérence des décisions diffusées auprès des populations et favorise l'apparition de messages parfois contradictoires.

Les populations affectées décrivent également cette fragmentation institutionnelle à partir de leur propre expérience. Pour plusieurs enquêtés, les difficultés rencontrées ne résident pas uniquement dans les procédures administratives, mais surtout dans l'identification de l'institution réellement compétente pour répondre à leurs préoccupations. À ce sujet, une personne affectée explique :

« Après le recensement, on nous a demandé d'attendre les informations concernant les compensations. Lorsque je suis allé à la mairie, on m'a expliqué que le dossier était suivi par l'équipe du projet. Une fois arrivé auprès de cette équipe, on m'a demandé de revenir parce que certaines décisions dépendaient encore d'un autre service. Pendant plusieurs semaines, j'ai circulé entre plusieurs bureaux sans savoir lequel pouvait réellement régler ma situation. À chaque visite, on me disait que le dossier avançait, mais personne ne pouvait préciser où il se trouvait exactement. Ce manque de coordination donne l'impression que chacun travaille de son côté. » (Personne affectée).

Les difficultés décrites ne relèvent pas seulement de la lenteur administrative, mais aussi d'un déficit de lisibilité de l'action publique : pour les ménages, la multiplication des interlocuteurs sans articulation apparente est interprétée comme un manque de coordination, ce qui nourrit un sentiment d'incertitude et réduit la confiance envers les institutions. Les résultats montrent également que cette perception est partagée par plusieurs acteurs communautaires, qui jouent pourtant un rôle d'interface entre les populations et les institutions. Un leader communautaire résume cette situation en soulignant les limites des échanges entre les différents services :

« Lorsque les habitants viennent nous poser des questions, nous sommes souvent obligés de contacter plusieurs institutions avant d'obtenir une réponse complète. Chacune dispose d'une partie des informations, mais il est rare qu'une seule structure puisse expliquer l'ensemble de la procédure. Pour les populations, cela donne l'impression que les services publics ne communiquent pas entre eux. Cette perception devient rapidement une source de méfiance, surtout lorsque les réponses changent d'une réunion à l'autre. » (Leader communautaire).

Ce discours révèle que les insuffisances de coordination dépassent le cadre des relations entre administrations : lorsque les relais communautaires eux-mêmes peinent à accéder à une information cohérente, leur rôle de médiation devient moins efficace et les incompréhensions se multiplient. Ce lien entre coordination perçue et lisibilité des dispositifs de gouvernance se retrouve également dans les données quantitatives, où les ménages jugeant la coordination mauvaise sont sensiblement plus nombreux à déclarer des difficultés à identifier le service compétent (cf. figure 1).

Les entretiens réalisés auprès des responsables institutionnels montrent néanmoins que plusieurs initiatives sont engagées afin d'améliorer cette coordination. Certains acteurs évoquent la mise en place de réunions techniques, de groupes de travail ou d'échanges informels permettant de résoudre les difficultés les plus urgentes. Toutefois, ces dispositifs restent largement dépendants des initiatives individuelles et ne s'inscrivent pas toujours dans un mécanisme institutionnel permanent. Comme le souligne un cadre impliqué dans le projet :

« Nous arrivons généralement à trouver des solutions lorsque les différents responsables se rencontrent autour d'un problème précis. Le véritable défi consiste à institutionnaliser ces échanges avant que les difficultés n'apparaissent. Aujourd'hui, beaucoup repose encore sur les relations personnelles entre les responsables ou sur leur disponibilité. Si ces personnes changent de poste, la coordination devient plus difficile parce que les mécanismes ne sont pas suffisamment formalisés. » (Cadre technique).

Cette dépendance aux initiatives individuelles fragilise la continuité de l'action publique et limite la capacité du projet à maintenir une gouvernance stable dans le temps. Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence une coordination institutionnelle caractérisée par une faible formalisation des échanges, une circulation inégale de l'information et une articulation limitée entre les différentes

structures impliquées dans le projet. Si les institutions poursuivent un objectif commun, leurs interventions demeurent insuffisamment synchronisées.

Ce qui complique la compréhension des procédures par les populations et réduit la cohérence des actions menées sur le terrain. Ces constats montrent que la qualité de la coordination ne dépend pas uniquement de la répartition des compétences, mais également de la capacité des acteurs à construire des mécanismes permanents de concertation, de partage d'information et de décision collective. Cette dynamique apparaît comme un élément central pour comprendre les effets observés sur la performance sociale du projet, qui seront examinés dans les sections suivantes.

3.2. Participation des parties prenantes aux mécanismes de gouvernance

L'un des objectifs poursuivis par le projet touristique de la Route des Pêches consiste à associer les différentes parties prenantes aux processus de gouvernance afin de renforcer l'acceptabilité sociale des interventions. Les résultats montrent toutefois que cette participation demeure inégalement perçue par les acteurs. Si les institutions mettent en avant l'existence de plusieurs dispositifs de consultation, les populations concernées considèrent, dans leur majorité, que leur implication reste limitée et exerce peu d'influence sur les décisions prises.

Tableau I : Perception de la participation aux mécanismes de gouvernance

Indicateur	Pourcentage
Ménages ayant participé à au moins une réunion du projet	76,2 %
Ménages estimant que leur avis est rarement pris en compte	64,6 %
Ménages estimant que leurs préoccupations sont parfois intégrées	22,3 %
Ménages jugeant que leurs propositions influencent effectivement les décisions	13,1 %
Ménages sans retour après les réunions <i>et</i> exprimant une faible confiance envers les mécanismes de gouvernance	82,8 %

Source : enquête de terrain, 2026.

L'analyse de ce tableau indique que 76,2 % des ménages interrogés déclarent avoir participé à au moins une réunion organisée dans le cadre du projet. Ce résultat montre un effort réel de mobilisation des communautés. Cependant, cette participation ne se traduit pas nécessairement par une implication dans les choix relatifs au projet. En effet, 64,6 % des répondants estiment que leur avis est rarement pris en compte lors des décisions finales, tandis que 22,3 % considèrent que leurs préoccupations sont parfois intégrées et seulement 13,1 % jugent que leurs propositions influencent effectivement les décisions. Ces résultats révèlent un écart entre la participation formelle et la participation effective.

Les populations assistent aux réunions, mais elles ont le sentiment que les marges de discussion restent limitées. En effet, pour plusieurs enquêtés, les rencontres organisées par les institutions remplissent principalement une fonction d'information. Un participant décrit son expérience en ces termes :

« Nous recevons des convocations pour assister aux réunions. Les responsables nous présentent le projet, expliquent les prochaines étapes et répondent à quelques questions. Mais lorsque nous proposons des modifications ou que nous demandons davantage de temps pour certaines opérations, nous avons l'impression que tout est déjà décidé. Nous repartons avec des informations supplémentaires, mais rarement avec le sentiment d'avoir participé à une décision. À la fin, beaucoup de personnes viennent parce qu'il faut être présentes, sans vraiment espérer que leur intervention change quelque chose. » (Personne affectée).

Ces propos recueillis montrent que les espaces de concertation sont davantage perçus comme des cadres de diffusion des décisions que comme des lieux de négociation. La participation existe, mais elle s'inscrit principalement dans une logique consultative où les possibilités d'influencer le contenu des décisions demeurent limitées.

Cette perception n'est cependant pas unanimement partagée. Certains responsables institutionnels considèrent que les populations disposent de plusieurs occasions pour exprimer leurs préoccupations. L'un d'eux précise :

« Avant chaque phase importante, nous organisons des séances d'information avec les communautés. Les habitants peuvent poser leurs questions et formuler leurs observations. Lorsque certaines préoccupations sont pertinentes et compatibles avec les exigences techniques ou réglementaires, elles sont prises en considération. Nous ne pouvons pas satisfaire toutes les demandes, mais nous essayons de maintenir un dialogue permanent avec les populations. » (Responsable institutionnel).

La confrontation de ces deux discours met en évidence une divergence de perception : les institutions évaluent la participation à travers l'existence des dispositifs de consultation, tandis que les populations l'apprécient à partir de leur capacité réelle à influencer les décisions. Les résultats montrent également que la participation varie selon les catégories d'acteurs. Les représentants communautaires occupent une position particulière puisqu'ils assurent l'interface entre les institutions et les populations. Cette fonction leur permet d'observer simultanément les contraintes administratives et les attentes des habitants. À cet égard, un leader communautaire souligne :

« Nous sommes régulièrement invités aux réunions techniques parce que nous représentons les habitants. Après ces rencontres, nous devons transmettre les informations dans les quartiers et recueillir les préoccupations des ménages. Le problème est que nous remontons beaucoup de demandes qui ne reçoivent pas toujours de réponse. Avec le temps, les habitants finissent par penser que nous ne faisons pas correctement notre travail, alors que nous transmettons effectivement leurs préoccupations. Ce qui manque, c'est un retour systématique des institutions sur les propositions formulées par les communautés. » (Leader communautaire).

Leur crédibilité auprès des populations dépend largement de la capacité des institutions à répondre aux préoccupations qu'ils transmettent ; en l'absence de retour sur les propositions formulées, ils éprouvent des difficultés à maintenir la confiance entre les différentes parties prenantes. Les analyses quantitatives confirment cette tendance : parmi les ménages qui déclarent ne jamais recevoir de retour après les réunions de concertation, 82,8 % expriment un faible niveau de confiance envers les mécanismes de gouvernance mis en place (cf. tableau I). À l'inverse, cette proportion diminue sensiblement chez les personnes estimant que leurs préoccupations font l'objet d'un suivi régulier. Ces résultats montrent que la qualité de la participation dépend moins du nombre

de réunions organisées que de la manière dont les contributions des participants sont prises en considération.

Les observations de terrain mettent également en évidence des différences selon les phases du projet. Les populations déclarent être davantage sollicitées au moment des opérations de recensement et d'information initiale qu'au cours des étapes relatives aux décisions techniques ou aux modalités d'exécution. Plusieurs enquêtés estiment ainsi que leur implication décroît progressivement à mesure que le projet avance. Cette évolution est résumée par une participante :

« Au début, nous étions souvent réunis pour nous expliquer le projet. Ensuite, les réunions sont devenues moins fréquentes et nous recevions surtout des informations sur ce qui allait être fait. Lorsque nous voulions revenir sur certaines décisions, on nous répondait que le calendrier était déjà arrêté ou que les choix relevaient d'un niveau supérieur. Petit à petit, les gens ont cessé de participer parce qu'ils avaient le sentiment que leur présence ne servait plus à grand-chose. »
(Personne affectée).

Lorsque les populations ne perçoivent pas les effets concrets de leur participation, leur motivation à s'impliquer diminue, ce qui fragilise durablement les mécanismes de gouvernance participative.

3.3. Effets de la coordination institutionnelle sur la performance sociale

Les résultats montrent que les insuffisances observées dans la coordination institutionnelle produisent des effets qui dépassent le fonctionnement administratif du projet. Elles influencent directement la performance sociale du projet en agissant sur plusieurs dimensions, notamment la confiance envers les institutions, la perception de l'équité, la gestion des réclamations, la qualité des relations entre les acteurs et l'acceptabilité sociale des interventions. Les données quantitatives et qualitatives convergent pour montrer que les ménages n'évaluent pas uniquement le projet à partir des infrastructures réalisées, mais également à partir de la manière dont les institutions interagissent avec eux tout au long du processus.

Tableau II. Effets perçus de la coordination institutionnelle sur la performance sociale

Indicateur	Pourcentage
Ménages exprimant une confiance faible ou très faible envers les institutions	69,2 %
Ménages estimant que les difficultés de coordination ont retardé le traitement de leurs préoccupations	63,8 %
Ménages estimant que l'absence de communication entre structures a accru les incompréhensions	58,5 %
Ménages jugeant que la coordination favorise une gestion efficace des préoccupations	17,7 %
Ménages jugeant la coordination insuffisante <i>et</i> estimant les décisions inéquitable	74,6 %
Ménages jugeant la coordination satisfaisante <i>et</i> estimant les décisions inéquitable	28,4 %
Ménages estimant que les difficultés de communication ont favorisé des tensions communautaires	57,7 %

Source : enquête de terrain, 2026.

Les résultats de ce tableau révèlent que 69,2 % des ménages interrogés déclarent avoir une confiance faible ou très faible envers les institutions chargées de la mise en œuvre du projet. Par ailleurs, 63,8 % estiment que les difficultés de coordination ont retardé le traitement de leurs préoccupations, tandis que 58,5 % considèrent que l'absence de communication entre les structures publiques a contribué à accroître les incompréhensions autour des procédures de compensation et de réinstallation. À l'inverse, seuls 17,7 % des répondants jugent que la coordination institutionnelle favorise une gestion efficace des préoccupations exprimées par les populations. Ces résultats mettent en évidence un fait important : les ménages associent la performance sociale du projet non

seulement aux résultats obtenus, mais également au fonctionnement des institutions. Pour eux, un projet socialement performant est un projet où les décisions sont compréhensibles, les responsabilités clairement identifiées et les réponses apportées dans des délais raisonnables. Cette perception apparaît avec force dans les propos d'une personne affectée qui revient sur son expérience avec les différentes administrations :

« Ce qui fatigue les gens, ce n'est pas seulement d'attendre. Nous savons qu'un grand projet demande du temps. Ce qui décourage, c'est de ne jamais savoir qui peut vraiment répondre. Aujourd'hui, un service nous demande d'attendre un autre ; demain, un autre service explique qu'il n'a pas encore reçu les informations. Pendant ce temps, notre situation ne change pas. Nous avons parfois l'impression que les institutions travaillent chacune dans leur coin. Finalement, on perd confiance parce qu'on ne sait plus vers qui se tourner. Lorsqu'on ne comprend plus le fonctionnement du projet, on finit par croire que personne ne s'occupe réellement de notre situation. » (Personne affectée).

Elle est surtout liée à l'absence de lisibilité du dispositif institutionnel. Les ménages développent progressivement un sentiment d'incertitude lorsque les responsabilités apparaissent dispersées entre plusieurs structures. Cette perception fragilise les relations entre les institutions et les populations, indépendamment des efforts réalisés sur le plan technique.

L'analyse des données fait également apparaître une relation entre la coordination institutionnelle et la perception de l'équité. Les ménages qui considèrent que les institutions coopèrent efficacement expriment un niveau de satisfaction significativement plus élevé à l'égard du déroulement du projet que ceux qui perçoivent une faible coordination. Parmi les répondants jugeant la coordination insuffisante, 74,6 % estiment que les décisions ne sont pas appliquées de manière équitable, contre 28,4 % parmi ceux qui perçoivent une bonne coopération entre les acteurs publics. Les entretiens permettent de comprendre les raisons de cette perception. Pour plusieurs enquêtés, les différences observées dans le traitement des dossiers sont interprétées comme les conséquences d'un manque de coordination entre les institutions. Un représentant communautaire l'exprime de la manière suivante :

« Dans le quartier, les habitants comparent constamment leurs situations. Lorsqu'une famille reçoit rapidement une réponse et qu'une autre attend plusieurs mois, les gens pensent immédiatement qu'il y a un traitement différent. Pourtant, il arrive que les dossiers suivent simplement des circuits administratifs différents. Le problème est que personne n'explique clairement pourquoi ces différences existent. Ce manque d'explication alimente les rumeurs, crée des frustrations et finit par opposer les habitants aux institutions, mais aussi parfois les habitants entre eux. » (Leader communautaire).

Lorsque les procédures deviennent difficiles à comprendre, les populations développent leurs propres interprétations des décisions administratives. Ces interprétations nourrissent des sentiments d'injustice susceptibles d'affecter durablement l'acceptabilité sociale du projet.

Les responsables institutionnels reconnaissent eux-mêmes que les limites de la coordination influencent la qualité des relations avec les communautés. Sans remettre en cause les efforts déployés par les administrations, ils soulignent que les contraintes organisationnelles réduisent parfois leur capacité de réponse. Comme l'explique un cadre technique :

« Les équipes sur le terrain sont souvent les premières confrontées aux préoccupations des habitants. Pourtant, certaines réponses dépendent d'autres institutions ou de niveaux de décision supérieurs. Dans ces situations, nous demandons du temps, mais les populations interprètent ce délai comme un manque de volonté ou une absence d'écoute. Nous comprenons leur réaction, car elles ne voient pas toujours la complexité des procédures administratives. Une meilleure coordination entre les structures nous permettrait certainement de répondre plus rapidement et d'éviter beaucoup d'incompréhensions. » (Cadre technique).

Ce verbatim montre que les difficultés de coordination affectent également les agents chargés de la mise en œuvre du projet, dont la crédibilité auprès des communautés dépend souvent de décisions qu'ils ne maîtrisent pas entièrement. Les résultats révèlent par ailleurs que les insuffisances de coordination influencent le climat social autour du projet. 57,7 % des ménages déclarent que les difficultés de communication entre les institutions ont favorisé l'apparition de tensions ou de conflits au sein des communautés concernées. Ces tensions concernent principalement les procédures de compensation, la circulation de l'information et les délais de traitement des dossiers. Une

participante résume cette évolution en établissant un lien entre la qualité de la coordination institutionnelle et les relations sociales dans le quartier :

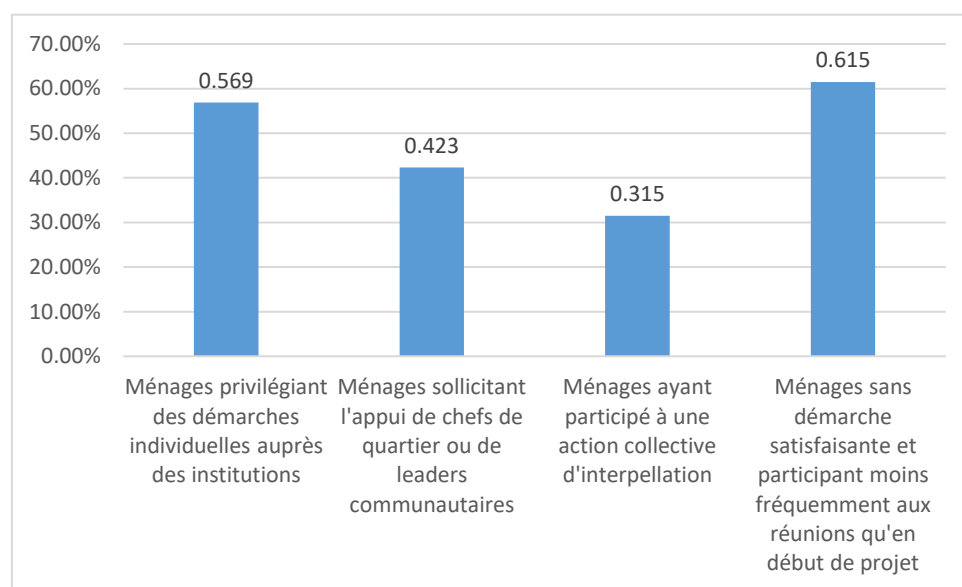
« Avant le projet, lorsqu'un problème concernait tout le quartier, nous cherchions ensemble une solution. Aujourd'hui, chacun essaie surtout de défendre son propre dossier parce qu'il ne sait pas quand il obtiendra une réponse. Les discussions tournent souvent autour des compensations, des promesses ou des informations reçues. Cela crée des jalousies et parfois des disputes entre voisins. Beaucoup de ces tensions pourraient être évitées si tout le monde recevait les mêmes informations au même moment. » (Personne affectée).

Les insuffisances de coordination institutionnelle ne produisent pas uniquement des effets administratifs ; elles modifient également les interactions entre les populations concernées en alimentant les comparaisons, les suspicions et les tensions sociales.

3.4. Stratégies développées par les acteurs face aux insuffisances de coordination

Les résultats montrent que les insuffisances de coordination institutionnelle ne conduisent pas les différents acteurs à une attitude passive. Au contraire, les populations affectées, les leaders communautaires et les responsables institutionnels développent diverses stratégies pour contourner les difficultés rencontrées et assurer, chacun à leur niveau, la continuité des interactions autour du projet. Ces stratégies prennent des formes variées selon les ressources dont disposent les acteurs, leur position dans le projet et leur capacité d'influence. Elles traduisent une volonté commune de réduire les effets des dysfonctionnements institutionnels, même si leur efficacité demeure inégale, comme le montre la figure suivante.

Figure 2 : Stratégies d'adaptation des ménages face aux insuffisances de coordination



Source : enquête de terrain, 2026

Les données de cette figure indiquent que 56,9 % des ménages privilégient les démarches individuelles auprès des institutions afin d'obtenir des informations complémentaires ou d'accélérer le traitement de leurs dossiers. En parallèle, 42,3 % déclarent solliciter l'appui des chefs de quartier, des leaders communautaires ou des personnes ressources afin de faciliter leurs échanges avec les administrations. Enfin, 31,5 % des répondants affirment avoir participé, à un moment donné, à une action collective visant à interpellier les responsables du projet sur certaines préoccupations jugées prioritaires. Ces résultats montrent que les populations ne s'appuient pas sur une seule forme d'action. Elles combinent plusieurs modes de mobilisation en fonction de l'évolution de leur situation et des réponses obtenues auprès des institutions. L'analyse des entretiens révèle ainsi une succession de stratégies qui évoluent au fil du temps : la recherche d'informations, la négociation, la médiation communautaire, l'action collective et, dans certains cas, la résignation.

Pour de nombreux ménages, la première réaction consiste à multiplier les démarches administratives afin de comprendre les procédures et d'obtenir des réponses précises. Une personne affectée explique :

« Au début, je pensais qu'il suffisait de déposer les documents demandés et d'attendre. Lorsque les semaines sont devenues des mois sans nouvelles, j'ai commencé à retourner régulièrement dans les bureaux. Chaque fois, on me disait qu'il manquait une validation ou qu'il fallait patienter parce qu'un autre service n'avait pas encore transmis les informations. J'ai fini par connaître presque tous les bureaux concernés. Ce n'était pas parce que je voulais contourner les procédures, mais parce que je ne pouvais plus rester sans comprendre ce qui se passait. Si je n'allais pas moi-même chercher les informations, personne ne venait m'expliquer où en était mon dossier. » (Personne affectée).

Les ménages deviennent ainsi progressivement des acteurs de leur propre suivi administratif, cherchant à réduire l'incertitude générée par la faible coordination entre les structures concernées. Lorsque ces démarches individuelles n'aboutissent pas, plusieurs enquêtés déclarent s'appuyer sur les réseaux communautaires. Les leaders locaux, les associations de quartier et les représentants communautaires apparaissent alors comme des intermédiaires privilégiés capables de faciliter le dialogue avec les institutions. Un représentant communautaire décrit ainsi son rôle :

« Les habitants viennent souvent nous voir avant de retourner vers les administrations. Ils pensent que nous pouvons obtenir plus facilement des informations ou faire avancer certains dossiers. Nous organisons des rencontres avec les responsables du projet, nous transmettons les préoccupations des populations et nous essayons d'apaiser les tensions lorsqu'elles apparaissent. Notre rôle est surtout de maintenir le dialogue. Même lorsque nous n'avons pas toutes les réponses, nous évitons que les incompréhensions ne dégénèrent en conflit ouvert. » (Leader communautaire).

Leur action ne remplace pas les mécanismes formels de coordination, mais elle permet d'en atténuer certaines conséquences sur le terrain. Les résultats révèlent également que les responsables institutionnels développent leurs propres stratégies pour faire face aux limites du dispositif de gouvernance. Plusieurs d'entre eux reconnaissent avoir recours à des échanges informels entre services afin d'accélérer le traitement de certaines situations. À ce propos, un cadre technique affirme :

« Les procédures administratives suivent un circuit précis, mais, dans certaines situations, nous prenons directement contact avec nos collègues des autres institutions afin de vérifier l'état d'un

dossier ou d'obtenir rapidement une information. Ces échanges ne remplacent pas les procédures officielles, mais ils permettent souvent d'éviter que certaines situations restent bloquées pendant longtemps. Nous essayons de trouver des solutions parce que nous savons que les populations attendent des réponses concrètes. » (Cadre technique).

Ces pratiques témoignent d'une capacité d'adaptation des institutions, mais elles révèlent également que le fonctionnement du projet repose parfois sur des initiatives individuelles plutôt que sur des dispositifs institutionnels stabilisés. L'analyse montre cependant que toutes les stratégies ne débouchent pas sur des résultats satisfaisants. Chez plusieurs ménages, l'absence de réponses après de nombreuses démarches conduit progressivement à une forme de désengagement. Une enquêtée résume cette évolution en ces termes :

« Pendant longtemps, j'ai participé à toutes les réunions. J'allais régulièrement demander des nouvelles de mon dossier et je discutais avec les responsables lorsque l'occasion se présentait. Au fil du temps, j'ai eu le sentiment que mes démarches ne changeaient rien. Aujourd'hui, je continue de suivre ce qui se passe, mais je ne me déplace plus comme avant. Beaucoup de personnes dans le quartier pensent désormais qu'il vaut mieux attendre que les décisions arrivent plutôt que de multiplier les demandes qui restent sans réponse. » (Personne affectée).

La résignation n'apparaît pas comme une attitude initiale, mais comme l'aboutissement d'un processus au cours duquel les différentes stratégies de participation et de négociation sont perçues comme peu efficaces. Cette évolution constitue un signal important pour la gouvernance du projet, car elle traduit une diminution de l'engagement citoyen dans les mécanismes participatifs. Les données quantitatives confirment cette tendance. Parmi les ménages déclarant avoir effectué plusieurs démarches sans obtenir de réponse jugée satisfaisante, 61,5 % affirment participer moins fréquemment aux réunions organisées par les institutions qu'au début du projet (cf. figure 2). À l'inverse, les ménages estimant que leurs préoccupations sont traitées dans des délais raisonnables continuent davantage à s'impliquer dans les espaces de concertation. Ces résultats montrent que la qualité des réponses institutionnelles influence directement le niveau de participation des populations.

4. Discussion

Les résultats de cette recherche mettent en évidence une situation paradoxale dans la gouvernance du projet touristique de la Route des Pêches : alors que le projet mobilise plusieurs institutions et repose sur un dispositif administratif relativement structuré, la coordination entre les acteurs demeure insuffisante. Cette situation affecte la circulation de l'information, la participation des populations, le traitement des préoccupations exprimées et, plus largement, la performance sociale du projet. L'analyse des données montre ainsi que la difficulté ne réside pas dans l'absence d'acteurs institutionnels, mais dans leur capacité limitée à construire une action véritablement articulée autour des attentes des différentes parties prenantes. Ce premier résultat rejoint les travaux de Appiah, Onifade et Gyamfi (2022), qui montrent que la gouvernance et la qualité des institutions jouent un rôle déterminant dans la réalisation des infrastructures en Afrique subsaharienne. Leur analyse met notamment en évidence le fait que l'existence d'investissements importants ne garantit pas automatiquement des résultats satisfaisants lorsque les institutions chargées de leur mise en œuvre présentent des faiblesses de gouvernance. Dans le cas de la Route des Pêches, les résultats obtenus permettent de préciser cette relation : la faiblesse de la performance sociale ne semble pas provenir principalement d'un manque de structures, mais plutôt d'une articulation insuffisante entre celles qui existent. La coordination observée apparaît en effet davantage administrative que véritablement collaborative. Les institutions disposent de responsabilités distinctes, mais les échanges entre elles restent souvent ponctuels et interviennent principalement lorsqu'une difficulté se présente. Cette configuration limite la capacité d'anticipation collective. Elle explique également pourquoi les populations rencontrent parfois plusieurs interlocuteurs sans parvenir à identifier clairement l'acteur responsable de leur situation. La coordination existe donc dans les textes et dans l'organisation formelle du projet, mais elle demeure moins effective dans les pratiques quotidiennes.

Les recherches récentes sur la gouvernance des infrastructures dans les pays à revenu faible et intermédiaire montrent justement que les dispositifs formels ne produisent pas nécessairement les effets attendus lorsqu'ils ne sont pas accompagnés de mécanismes effectifs de coopération. Une recherche comparative de Chikuni *et al.* (2025), portant sur trois grands projets d'infrastructures au Malawi, montre ainsi que différents modèles de gouvernance, comités de pilotage, unités de mise en œuvre ou mécanismes informels de coordination, produisent des effets différents sur la

transparence, la responsabilité et la performance des projets. Le cas de la Route des Pêches confirme l'importance de cette distinction entre la présence d'un mécanisme institutionnel et sa capacité réelle à organiser les interactions entre acteurs. La situation observée peut également être rapprochée des analyses de Khan *et al.* (2021). Ces auteurs montrent que la gouvernance du projet et la gestion des parties prenantes constituent des dimensions importantes de la performance des projets publics d'infrastructures, particulièrement dans les contextes marqués par des incertitudes et des complexités socioéconomiques. Les résultats de la présente recherche prolongent cette perspective en montrant que la performance sociale est directement affectée lorsque la gestion des relations entre les acteurs reste insuffisamment coordonnée.

Le deuxième enseignement concerne la participation des parties prenantes. Les données montrent que les populations sont effectivement invitées à des réunions et à des séances d'information, mais que leur participation influence peu les décisions finales. Il existe donc un décalage entre la présence des populations dans les espaces de gouvernance et leur capacité à agir sur les décisions. Cette distinction est fondamentale. Une réunion organisée avec les populations ne constitue pas nécessairement un espace de participation effective si les décisions sont déjà arrêtées. Les résultats rejoignent ici les conclusions de Ashade et Mutereko (2022) à partir de projets d'infrastructures au Nigeria. Leur recherche montre que les mécanismes conventionnels de participation ne suffisent pas nécessairement à réduire la méfiance des communautés lorsque celles-ci ne disposent pas d'une véritable capacité d'engagement dans la gouvernance du projet. Cette observation présente une forte proximité avec les résultats obtenus à Cotonou : les populations participent aux réunions, mais cette présence ne produit pas toujours le sentiment d'être réellement associées aux décisions. La question de la participation doit donc être appréhendée à partir de sa qualité, et non uniquement de sa fréquence. Le fait que 76,2 % des ménages déclarent avoir participé à au moins une réunion pourrait, pris isolément, donner l'impression d'un niveau satisfaisant d'inclusion. Pourtant, le fait que 64,6 % considèrent que leur avis est rarement pris en compte montre que la participation demeure principalement informationnelle. Le résultat important n'est donc pas le nombre de réunions organisées, mais l'écart entre la participation institutionnellement prévue et l'influence effectivement ressentie par les populations. Cette question rejoint les travaux de Fitton et Moncaster (2022), qui soulignent l'importance de l'engagement des parties prenantes pour identifier et construire la valeur sociale des infrastructures. Ces auteurs montrent que la valeur sociale d'une

infrastructure ne peut être dissociée des relations établies avec les parties prenantes. Dans le cas étudié, la faiblesse de l'implication effective des populations limite précisément cette possibilité de construction collective de la valeur sociale du projet.

Le troisième résultat important concerne les effets de la coordination sur la performance sociale. Les données montrent que les insuffisances institutionnelles se traduisent par une baisse de la confiance, une perception plus forte de l'iniquité et une multiplication des incompréhensions. La coordination apparaît ainsi comme une variable intermédiaire entre la gouvernance du projet et ses résultats sociaux. Lorsque les institutions communiquent difficilement entre elles, les populations reçoivent des informations fragmentées ; lorsque les informations sont fragmentées, les décisions deviennent plus difficiles à comprendre ; et lorsque les décisions sont difficiles à comprendre, leur légitimité sociale tend à être remise en question. Cette relation est particulièrement importante dans les projets qui modifient directement les conditions de vie des populations. Les travaux récents de Brunet, Baba et Drouin (2026) montrent précisément que la gouvernance des grands projets d'infrastructures entretient une relation étroite avec leur acceptabilité sociale. Leur approche met en évidence l'importance de l'engagement des parties prenantes, de l'apprentissage organisationnel et de l'évolution des pratiques de gouvernance pour favoriser l'acceptabilité des projets.

Les résultats de la Route des Pêches permettent d'apporter une dimension empirique à cette relation. La faiblesse de la coordination ne produit pas seulement des inefficacités internes ; elle est perçue par les populations comme un signe de distance institutionnelle. Les ménages ne distinguent pas toujours les responsabilités respectives des différentes structures. Ils évaluent plutôt l'ensemble du dispositif comme une seule action publique. Ainsi, les défaillances d'une institution peuvent affecter la perception globale du projet. Cette situation explique en partie pourquoi la confiance institutionnelle apparaît faible chez une proportion importante des ménages enquêtés. La confiance se construit ici à partir de la cohérence des interactions. Lorsqu'un ménage obtient une réponse différente selon le service auquel il s'adresse, il ne dispose pas nécessairement des moyens permettant d'identifier la source exacte du dysfonctionnement. Il attribue alors cette incohérence à l'ensemble du système institutionnel. La coordination devient ainsi une condition de la crédibilité de l'action publique. La littérature récente consacrée aux infrastructures africaines confirme l'importance de cette dimension. La CUA et l'OCDE (2025) soulignent que la gouvernance des

infrastructures en Afrique rencontre encore des difficultés liées notamment aux capacités de gestion, au suivi et à l'engagement des parties prenantes. Elles insistent également sur la nécessité de modèles de gouvernance adaptés aux contextes locaux, capables de tenir compte des capacités institutionnelles, des rapports de pouvoir et des intérêts des différents acteurs. Les résultats de la présente recherche montrent précisément que la coordination ne peut être conçue uniquement comme un arrangement administratif : elle doit également prendre en compte les réalités sociales du territoire.

Le quatrième résultat concerne les stratégies développées par les acteurs face aux insuffisances de coordination. Les ménages ne restent pas passifs. Ils développent des démarches individuelles, sollicitent les leaders communautaires, mobilisent leurs réseaux et, dans certains cas, recourent à l'action collective. Les responsables institutionnels développent parallèlement des mécanismes informels de coopération afin de débloquent certaines situations. Lorsque les mécanismes formels ne permettent pas d'obtenir une réponse satisfaisante, les acteurs construisent des arrangements alternatifs. Cette réalité rappelle que les institutions ne fonctionnent jamais uniquement à travers leurs procédures officielles. Les relations interpersonnelles, les réseaux locaux et les ressources sociales jouent également un rôle dans la mise en œuvre concrète des politiques publiques.

Cependant, cette capacité d'adaptation présente une limite majeure. Lorsqu'un ménage doit utiliser ses relations personnelles pour obtenir une information ou lorsqu'un agent doit contacter directement un collègue d'une autre administration pour débloquent un dossier, la solution apportée demeure individuelle et ponctuelle. Elle ne corrige pas la faiblesse structurelle du système de coordination. Au contraire, elle peut contribuer à créer une forme d'inégalité entre les acteurs disposant de réseaux sociaux importants et ceux qui en sont dépourvus. La CUA et l'OCDE (2025) soulignent par ailleurs que les modèles de gouvernance localisés peuvent être efficaces lorsqu'ils tiennent compte des capacités des acteurs, des intérêts en présence et des rapports de force locaux. Elles insistent toutefois sur l'intérêt d'une implication active des parties prenantes pertinentes dans la gouvernance du projet plutôt que d'une simple consultation générale et formelle. Les résultats de la Route des Pêches montrent ainsi que la mobilisation des acteurs locaux ne doit pas être considérée comme une simple stratégie de communication, mais comme une composante de la gouvernance elle-même.

Un autre résultat mérite une attention particulière : la progression de la désignation chez certains ménages. Les populations commencent par rechercher l'information, participer aux réunions, négocier et mobiliser leurs réseaux. Lorsque ces démarches produisent peu de résultats, certaines réduisent progressivement leur implication. Cette évolution ne doit pas être interprétée comme une acceptation du projet. Elle peut au contraire traduire un retrait progressif des mécanismes institutionnels. Une baisse des contestations ou une diminution de la participation ne signifie pas nécessairement que les tensions disparaissent. Elle peut traduire une fatigue sociale ou une perte de confiance dans les mécanismes de dialogue. Une gouvernance qui ne reçoit plus de revendications parce que les populations cessent de croire à l'efficacité de leur participation ne peut donc pas être considérée comme socialement performante. Dans cette perspective, la performance sociale du projet apparaît comme le résultat d'une chaîne institutionnelle et relationnelle. La coordination influence la circulation de l'information ; cette circulation conditionne la qualité de la participation ; la participation agit sur la confiance ; et la confiance influence à son tour l'acceptabilité sociale du projet. Les insuffisances observées à un niveau se répercutent ainsi sur les autres dimensions de la gouvernance.

Le cas de la Route des Pêches montre finalement que la performance sociale ne se réduit ni au respect des procédures ni à l'existence de compensations ou de réunions communautaires. Elle dépend de la capacité des institutions à construire une action cohérente, lisible et ouverte aux acteurs directement concernés. Cette conclusion rejoint les travaux récents sur la gouvernance des infrastructures, qui considèrent désormais la participation des parties prenantes, la qualité des institutions et la gouvernance du projet comme des composantes de sa réussite, ainsi que le montrent Khan et al. (2021). La principale contribution de cette recherche réside ainsi dans la mise en évidence du rôle de la coordination institutionnelle comme condition de production de la performance sociale. Dans le contexte de la Route des Pêches, l'insuffisance de coordination ne constitue pas seulement un problème organisationnel interne aux administrations. Elle devient un problème social dès lors qu'elle affecte l'information reçue par les populations, leur capacité de participation, leur confiance envers les institutions et leur perception de la légitimité du projet. L'enjeu n'est donc pas simplement de multiplier les structures ou les réunions, mais de construire une gouvernance capable de relier effectivement les institutions, les collectivités et les communautés autour d'un processus de décision plus cohérent et plus inclusif.

5. Conclusion

Cette recherche analyse la relation entre la coordination institutionnelle et la performance sociale du projet touristique de la Route des Pêches à Cotonou. Elle part du constat que la mise en œuvre d'un projet d'infrastructure de cette ampleur mobilise une pluralité d'acteurs dont les responsabilités, les intérêts et les niveaux d'intervention sont différents. Dans un tel contexte, la qualité de la coordination constitue une condition importante de la cohérence de l'action publique et de la prise en compte des préoccupations des populations concernées. Les résultats obtenus à partir de l'enquête menée auprès de 130 ménages affectés et des entretiens réalisés auprès de 21 acteurs montrent que la coordination institutionnelle demeure insuffisante. Cette insuffisance se manifeste principalement par une circulation irrégulière de l'information, une articulation limitée entre les institutions, des difficultés dans l'identification des responsabilités et une forte dépendance à des mécanismes informels de collaboration. Les institutions interviennent donc autour d'un même projet, mais sans toujours disposer d'un fonctionnement suffisamment intégré pour assurer une réponse cohérente aux préoccupations exprimées sur le terrain.

La recherche met également en évidence un décalage entre la participation formelle des populations et leur participation effective aux mécanismes de gouvernance. Les réunions communautaires et les séances d'information permettent une certaine circulation des informations, mais elles offrent encore des possibilités limitées d'influence sur les décisions. Cette situation contribue à renforcer le sentiment d'une participation essentiellement consultative chez une partie des ménages affectés. L'analyse montre surtout que ces insuffisances institutionnelles ont des conséquences sur la performance sociale du projet. Les difficultés de coordination affectent la confiance des populations, la perception de l'équité, le traitement des préoccupations et l'acceptabilité sociale des interventions. La performance sociale apparaît ainsi non comme le résultat exclusif des compensations ou des réalisations matérielles, mais comme le produit d'un ensemble de relations entre institutions et populations. La manière dont les décisions sont communiquées, discutées et mises en œuvre participe directement à la perception que les populations ont de la légitimité du projet. Face à ces insuffisances, les acteurs ne restent pas passifs. Les ménages développent des stratégies individuelles et collectives, les leaders communautaires renforcent leur fonction de médiation et certains responsables institutionnels recourent à des arrangements informels pour résoudre les

difficultés. Toutefois, ces mécanismes d'adaptation ne permettent pas de compenser durablement les faiblesses structurelles de la coordination. Chez certains ménages, la répétition des démarches sans réponse satisfaisante conduit progressivement à une diminution de la participation et à une forme de résignation.

Références bibliographiques

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Appiah, M., Onifade, S. T., & Gyamfi, B. A. (2022). Building critical infrastructures: Evaluating the roles of governance and institutions in infrastructural developments in Sub-Sahara African countries. *Evaluation Review*, 46(4), 391-415. <https://doi.org/10.1177/0193841X221100370>

Ashade, O. A., & Mutereko, S. (2022). Collaborative governance and project community stakeholding in developing countries' infrastructural governance: Lessons from Nigeria's experiential knowledge. *African Journal of Governance and Development*, 11(1.2), 233-255. <https://doi.org/10.36369/2616-9045/2022/v11si2a2>

Banque mondiale. (2017). *Rapport sur le développement dans le monde 2017 : Gouvernance et lois*. Banque mondiale.

Brunet, M., Baba, S., & Drouin, N. (2026). Governance, social acceptability, and organizational learning in public infrastructure projects. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728251341288>

Chikuni, A., Kumambala, P. G., Chasukwa, M., & Chinsinga, B. (2025). Are steering committees the governance fix in low- and middle-income countries (LMICs) infrastructure projects. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2468227625006209>

Commission de l'Union africaine, & Organisation de coopération et de développement économiques. (2025). *Dynamiques du développement en Afrique 2025 : Infrastructure, croissance et transformation*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/d9e3fcd9-fr>

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.

Fitton, S., & Moncaster, A. (2022). Social value, infrastructure and stakeholder engagement: A complex triangle. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Engineering Sustainability*, 175(4), 194-201. <https://doi.org/10.1680/jensu.21.00030>

Healey, P. (2006). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies* (2^e éd.). Palgrave Macmillan.

Howlett, M. (2019). *Designing public policies: Principles and instruments* (2^e éd.). Routledge.

Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000886](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886)

Klijn, E.-H., & Edelenbos, J. (2007). Meta governance as network management. Dans E. Sørensen & J. Torfing (dir.), *Theories of democratic network governance* (p. 199-214). Palgrave Macmillan.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2020). *Policy framework on sound public governance: Baseline features of governments that work well*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>

Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>.