



**HAL**  
open science

# Le rôle du maire-entrepreneur et la place de la culture “ tolon-tanana ” dans le déploiement de la performance collective : cas de la commune malgache d’imerintsiatosika

Hasina Rasolonjatovo, Evelyne Lande, Victor Harison

## ► To cite this version:

Hasina Rasolonjatovo, Evelyne Lande, Victor Harison. Le rôle du maire-entrepreneur et la place de la culture “ tolon-tanana ” dans le déploiement de la performance collective : cas de la commune malgache d’imerintsiatosika. *Marché et Organisations*, 2023, n° 48 (3), pp.227-252. 10.3917/maorg.048.0227 . hal-04231454

**HAL Id: hal-04231454**

**<https://hal.science/hal-04231454>**

Submitted on 27 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

**LE ROLE DU MAIRE-ENTREPRENEUR ET LA PLACE DE LA CULTURE  
« TOLON-TANANA » DANS LE DEPLOIEMENT DE LA PERFORMANCE  
COLLECTIVE : CAS DE LA COMMUNE MALGACHE D'IMERINTSIATOSIKA**

**Hasina Rasolonjatovo,**  
INSCAE – BRAIN – Madagascar  
[hrasolonjatovo@inscae.mg](mailto:hrasolonjatovo@inscae.mg)

**Evelyne Lande,**  
Université de Poitiers – CEREGE EA1722 – France  
[elande@univ-poitiers.fr](mailto:elande@univ-poitiers.fr)

**Victor Harison,**  
INSCAE – BRAIN – Madagascar  
[vharison@inscae.mg](mailto:vharison@inscae.mg)

**RESUME**

Cette recherche étudie le cas d'une commune rurale malgache, la commune d'Imerintsiosika, qui a mis en œuvre une démarche collective pour mener à terme un ensemble de projets d'investissements publics. Le cadre conceptuel de l'étude s'appuie sur le concept de performance collective et individuelle, la théorie de l'effectuation et la mobilisation des ressources par les entrepreneurs classique et politique. Les résultats montrent que les déterminants de cette performance collective sont liés à la performance individuelle et aux caractéristiques individuelles (notamment son système de valeurs) du maire entrepreneur, l'attachement de la population à la culture malgache du *Fihavanana* matérialisée par le *tolon-tanana*. En faisant preuve d'intelligence financière, d'adaptabilité sociale, de capacité de persuasion et de narration, d'expressivité, d'intelligence émotionnelle et de management de l'impression, le maire-entrepreneur a réussi à concrétiser sa stratégie de mobilisation de ressources locales.

**Mots clés :** mobilisation de ressources, projet d'investissement public, collectivités locales, efficacité collective, culture du tolon-tanana, maire entrepreneur

**ABSTRACT**

**The role of the mayor-entrepreneur and the place of the "tolon-tanana" culture in the deployment of collective performance: the case of the Malagasy commune of Imerintsiosika**

This research examines the case of a rural Malagasy municipality, the municipality of Imerintsiosika, which has implemented a collective approach to complete a set of public investment projects. The conceptual framework of the study is based on the concept of collective and individual performance, the theory of effectuation and the mobilization of resources by classical and political entrepreneurs. The results show that the determinants of this collective performance are linked to the individual performance and the individual characteristics (in particular his value system) of the entrepreneur mayor, the attachment of the population to the Malagasy culture of *Fihavanana* materialized by the *tolon-tanana*. By demonstrating financial intelligence, social adaptability, persuasiveness and storytelling skills, expressiveness, emotional intelligence and impression management, the mayor-entrepreneur succeeded in realizing his strategy of mobilizing local resources.

**Keywords:** resource mobilization, public investment project, local government, collective efficacy, tolon-tanana culture, mayor-entrepreneur  
JEL: L38, M14

## INTRODUCTION

Les pays africains doivent faire face à un défi majeur : rattraper les sous-investissements en matière d'infrastructures, d'équipements et de services publics. Selon Paulais (2012), les infrastructures, les services de base et les conditions de vie de la majorité des citoyens se sont dégradés dans la plupart des villes en Afrique, notamment de la région subsaharienne, et ce dans des proportions parfois dramatiques. L'enquête du Forum économique mondial a attribué un score de qualité des infrastructures de 2,7 sur 7 à Madagascar, contre respectivement 3,0 et 3,2 pour les pays à faible revenu et l'Afrique subsaharienne (International Monetary Fund 2020).

L'Etat et les collectivités territoriales, en particulier les communes, sont des acteurs majeurs pour mettre à niveau ces équipements mais doivent faire face souvent à des ressources financières insuffisantes. Elles doivent donc déployer une agilité particulière pour arriver à identifier et capter les ressources nécessaires à ces investissements. Or, cette mobilisation des ressources n'est ni aisée ni automatique, comme le relèvent Guichaoua (1991) et Le Meur (2012) qui recensent les difficultés en contexte africain pour mobiliser les citoyens autour de projets ambitieux et de maintenir cette mobilisation dans le temps. La mobilisation des citoyens est un enjeu majeur dès lors qu'une commune souhaite jouer sur le levier de l'efficacité collective pour faire aboutir ses projets. L'efficacité collective permet alors de créer « une forme de capital social qui se manifeste à travers la cohésion sociale entre voisins et la volonté d'intervenir au nom du bien commun » (Cohen et al. 2008).

Cet article se propose donc d'étudier les mécanismes permettant de mobiliser les ressources pour mener à bien un projet d'investissement public dans une commune malgache en s'intéressant au rôle du maire entrepreneur dans cette mobilisation. En effet, la littérature montre que dans un contexte difficile marqué entre autres par la réduction des ressources, la limitation du levier fiscal, ou encore l'augmentation des coûts des services publics, certains comportements entrepreneuriaux ont été observés chez les élus notamment ceux de collectivités locales (Zerbinati et Souitaris 2005). L'objectif est de montrer que la performance du maire entrepreneur, c'est-à-dire sa capacité à réussir à mobiliser les ressources nécessaires pour réaliser son projet d'investissement, dépend de ses capacités gestionnaires, de ses compétences managériales et de son système de valeur. Ces différentes caractéristiques du maire entrepreneur seront étudiées au regard de la grille de lecture donnée par le cadre de la mobilisation des ressources par l'entrepreneur qu'il soit classique, institutionnel ou politique.

L'étude s'appuie sur la méthode du cas unique holistique (Yin 2013) : le cas de la commune rurale malgache d'Imerintsiatosika. Ce choix a été guidé par les « potentialités de découvertes » (Hlady Rispal 2002) entrevues à travers différents projets réalisés par la commune durant le mandat d'un nouveau maire. A l'heure où, à Madagascar, seuls 3 % de l'ensemble des fonds publics sont alloués aux communes <sup>(1)</sup> et où le taux de recouvrement des impôts locaux est de l'ordre de 30%, cette commune rurale a pu concrétiser plusieurs projets d'investissement majeurs dont la construction d'un hôtel de ville, de 12 salles de classe, de routes pavées, de ponts et d'escaliers. Ces divers projets d'investissement se sont basés sur le même modèle de financement que celui de l'hôtel de ville financé à hauteur de 93 % par la population locale que ce soit par le biais de participations en numéraire ou en nature (apport

de matériaux de construction ou apport de main d'œuvre pour la réalisation de la construction). La presse avait alors loué la capacité du maire à mobiliser les ressources à sa disposition : « à travers la mobilisation des ressources locales, l'agglomération d'Imerintsiatosika s'offre le luxe de se doter d'infrastructures vitales aux propres efforts de la population (...). Le maire impose une nouvelle façon de gérer Imerintsiatosika à travers une gestion participative. Chacun apporte ce qu'il peut dans le développement de la commune. Avec une facilité certaine, Parany — c'est ainsi que l'appellent ses administrés — parvient à mobiliser les ressources locales pour la réalisation des différents projets locaux »<sup>(2)</sup>. En 2019, il a été réélu pour un second mandat avec 87,17% des voix <sup>(3)</sup>. Le succès rencontré par le maire de la commune rurale d'Imerintsiatosika pose ainsi la question des stratégies mises en œuvre pour enrôler la population et les compétences développées par le maire. Notons que selon Divay (2012) « la contribution spécifique des élus à la performance publique est une question peu explorée ».

Après avoir présenté le cadre conceptuel se fondant sur le concept de performance (individuelle et collective), la mobilisation des ressources et l'effectuation (partie 1), le cadre méthodologique et l'étude de cas (partie 2), les résultats de la recherche sont présentés (partie 3) puis discutés (partie 4) afin de répondre à la problématique sous-tendue de cette recherche : est-ce que le succès d'un projet d'investissement dépend de la performance individuelle du maire ou de la performance collective qu'il a su mobiliser.

## **1. CADRE CONCEPTUEL**

### **1.1 Les déterminants de la performance collective et individuelle**

La notion de performance, peut être circonscrite par les trois sens primaires (succès, résultat ou action) énoncés par Bourguignon (1997) qui l'amène à définir la performance en tant que réalisation des objectifs organisationnels au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). En transposant cette définition la performance individuelle peut être présentée comme le niveau d'atteinte des objectifs individuels : c'est l'efficacité personnelle. La performance collective est, quant à elle, assimilée à « l'efficacité collective » qui renvoie, selon le *Social Identity Model of Collective Action* (SIMCA), à la croyance que « nous, en tant que groupe, pouvons atteindre nos objectifs » (Reese et al. 2019). Cependant, outre l'atteinte des objectifs, la notion d'efficacité collective fait référence « à la cohésion sociale entre voisins combinée à la volonté d'intervenir au nom du bien commun » (Cohen, Inagami et Finch 2008). L'efficacité collective est donc à la fois une construction sociale, un processus et un aboutissement. Au niveau des collectivités locales, la performance collective est définie comme l'ensemble des accomplissements individuels et des compétences collectives dans la société locale qui conditionnent la qualité de vie de ses citoyens (Divay 2012).

Cette performance collective dépend de la synergie et de l'interaction des membres de même que la qualité de l'action collective (Divay 2012). Giaque et al. (2008) soulignent également l'importance du pilotage participatif. En tant que construction sociale, la performance collective peut être plus ou moins forte, suivant les caractéristiques des membres, les difficultés vécues et l'existence de lieu de sociabilisation tels que les parcs (Cohen, Inagami et Finch 2008).

### **1.2 Le cadre de la mobilisation des ressources**

Cette étude s'intéresse à la réalisation de projets d'investissements publics pouvant être

définis comme des outils de mise en œuvre des programmes de développement utilisant des ressources limitées (finances, main-d'œuvre et matériaux) (Shiferaw et al. 2012). Cette définition montre que la notion de mobilisation des ressources est indissociable de la définition même de projet d'investissement public.

La participation des citoyens à des projets d'investissements publics locaux n'est pas nouvelle en Afrique. Le Meur (2012) présente le cas du financement de la construction d'un pont au Bénin où tous les ménages de la localité ont fait une contribution de 10 000 FCFA ou ont fait un apport en nature équivalent (maïs ou arachide). Les travaux de Muniu et al. (2018) sur la mise en œuvre d'un projet d'adduction d'eau potable au Kenya montrent également que la participation citoyenne est cruciale en vue de la pérennité du projet, les membres de la communauté ayant fait des contributions variées sous la forme d'apport en main d'œuvre (déblayage du site, creusement des tranchées, pose des tuyaux). Les membres de la communauté qui ne pouvaient pas travailler pouvaient contribuer financièrement.

Si le financement participatif peut s'enorgueillir de beaux succès, il n'est pas exempt d'échecs liés à des dysfonctionnements tels que l'absentéisme, les retards, des périodes de travail écourtées, des pauses répétées, une faible intensité du travail, des tâches inachevées (Guichaoua 1991).

Face aux risques d'échec dans la mobilisation des ressources, il est légitime de s'interroger sur le rôle que joue le porteur de projet. En effet, si ces différentes études traitent de cette participation citoyenne aux fins d'investissements locaux, elles ne mettent cependant pas en évidence les facteurs clés de succès et le rôle du porteur de projet dans la réussite du processus de mobilisations des ressources. Face à ce manque, la littérature sur l'entrepreneur classique et l'entrepreneur institutionnel ou politique est mobilisée.

### **1.3 Le rôle du porteur de projet dans la mobilisation des ressources : le cas de l'entrepreneur classique**

Pour Omrane (2015), la mobilisation des ressources nécessite un ensemble de compétences socio-relationnelles (cf. tableau 1) de la part du porteur de projet comprenant : la perception sociale, le management de l'impression, l'influence interpersonnelle, l'adaptabilité sociale, l'expressivité et l'intelligence émotionnelle.

Les compétences liées à l'influence interpersonnelle et l'expressivité de Omrane (2015) se rapprochent des capacités de persuasion et des capacités narratives de Clough et al. (2019) qui s'illustrent à travers l'utilisation par les porteurs de projets, de récits et de symboles culturels afin de persuader leurs auditoires, les détenteurs des ressources.

Pour Clough, Fang, Vissa et Wu (2019) la mobilisation des ressources est un processus finalisé composé de trois étapes : la recherche, l'accès et le transfert. Pendant l'étape 1 de la recherche l'entrepreneur identifie les détenteurs de ressources potentiels, l'étape 2 de l'accès fait référence au processus qui amène les détenteurs de ressources à accepter une transaction avec l'entrepreneur : processus permettant de convaincre une personne de se joindre à l'entreprise naissante, de persuader une entreprise établie de former une alliance avec la nouvelle entreprise, d'attirer l'attention des fournisseurs de capitaux propres et d'emprunts et de les convaincre des mérites de la nouvelle entreprise. L'étape 3 du transfert concrétise le contrat explicite ou implicite entre l'entrepreneur et le détenteur de la ressource et porte sur la gouvernance de la ressource y compris l'attribution des droits de propriété, sur le déploiement de la ressource et la valeur créée qui en résulte. Selon ces études le rôle du porteur de projet est essentiel dans sa capacité à mobiliser autour de son projet les investisseurs potentiels.

Tableau 1 : Les compétences socio-relationnelles du porteur de projet

Compétences	Descriptions
Perception sociale	Capacité d'appréhension des motivations intrinsèques, intentions et points de vue d'autrui
Management de l'impression	Capacité à induire une bonne impression chez les autres
Influence interpersonnelle	Capacité à persuader les autres, à changer leurs attitudes, croyances ou comportements envers les visions souhaitées
Adaptabilité sociale	Habilité à ajuster son propre comportement à une variété de demandes situationnelles différentes et rapidement changeantes, avec des individus ayant des backgrounds différents
Expressivité	Aptitude d'un individu à exprimer ouvertement ses propres émotions et sentiments, qui génère de l'enthousiasme chez les autres
Intelligence émotionnelle	Capacité à développer des aptitudes d'auto-motivation, de contrôle de ses propres émotions (intelligence émotionnelle de soi), d'influence des émotions des autres, et de développement de relations interpersonnelles

Source : Omrane (2015)

#### 1.4 Le rôle du porteur de projet dans la mobilisation des ressources : le cas de l'entrepreneur institutionnel

L'entrepreneur institutionnel est généralement défini comme celui qui met en œuvre des réformes et des changements institutionnels en mobilisant des ressources. L'étude de Biygautane et al. (2019), met en évidence deux groupes de compétences favorisant la mobilisation des ressources : les compétences sociales et les compétences cognitives. Les compétences sociales se manifestent à travers la capacité à motiver la coopération de différents acteurs en leur fournissant des significations et des identités communes dans lesquelles les actions peuvent être prises et justifiées. Cette compétence sociale se rapproche de la compétence socio-relationnelle de l'entrepreneur classique. Cependant, la position sociale et la réputation de l'entrepreneur (Aldrich et Fiol 1994; Biygautane, Neesham et Al-Yahya 2019) peuvent également jouer un rôle dans le processus de mobilisation des ressources ce qui va dans le sens des travaux de Adegbile et al. (2018) qui montrent que la qualité de l'équipe fondatrice, la réputation des entreprises et institutions affiliées et les comportements symboliques de l'équipe fondatrice jouent un rôle dans la capacité du porteur à mobiliser des ressources. Une société nouvellement créée doit donc mettre en œuvre des stratégies pour générer progressivement de la confiance, une image de fiabilité, de la réputation et, enfin, de la légitimité (Aldrich et Fiol 1994).

#### 1.5 Le rôle du porteur de projet dans la mobilisation des ressources : le cas de l'entrepreneur politique

La transposition du concept d'entrepreneuriat dans le secteur public a donné la naissance à la notion d'entrepreneur politique. Plusieurs études ont tenté d'établir des typologies permettant de caractériser cet entrepreneur politique. Ainsi, Raouf (2019) présente une typologie des entrepreneurs politiques en fonction de leur priorité électorale (*l'homo-politicus*), leurs intérêts économiques (*l'homo-æconomicus*) et les valeurs publiques qu'ils portent (*l'homo-publicus*). Le Duff et Orange (1996) ont établi une typologie des maires en fonction du niveau

de dépenses d'équipement et de la situation financière de la commune. Le croisement de ces deux dimensions a engendré douze catégories de maire. La dernière colonne du tableau 2 liste quatre figures de maires entrepreneurs porteurs de projets d'investissement : l'astucieux, l'efficace, le rationnel et l'efficace.

*Tableau 2 : Catégorisation des maires suivant les dépenses d'équipement et la situation financière de la collectivité*

	Dépenses d'équipement		
	Faible		Fort
Fiscalité et dette faibles	Prudent	Protecteur	Astucieux
Fiscalité forte et dette faible	Inefficace	Collecteur	Efficace
Dette forte et fiscalité faible	Irrationnel	Anticipateur	Rationnel
Fiscalité et dette forte	Inefficace	Cumulateur	Efficace

Source : Le Duff et Orange (1996)

Huron (2001) a recours à trois dimensions (le dynamisme du maire, sa maîtrise de l'agenda politique et son champ de partenariat) pour identifier quatre catégories de maires dont le maire entrepreneur politique complet qui se caractérise notamment par un fort dynamisme dans les projets qu'il mène et une interaction forte avec les partenaires via les réunions publiques et les comités de quartiers. Le dynamisme des maires mais aussi leur proactivité et leur prise de risque sont aussi des traits de caractère relevés par Nobile et al. (2012) chez les maires entrepreneurs. Ici, le risque peut être politique, pénal, financier (Ghallal et al. 2022)

En recoupant ces diverses typologies, un maire entrepreneur politique peut être caractérisé suivant sa propension à innover ou à monter des projets, son réseau partenarial qu'il a su développer et activer pour mobiliser des ressources, sa proactivité, sa capacité à prendre des risques mesurés, ses objectifs et son système de prise de décision ; ceci dans le respect du cadre législatif.

En tant que vecteur d'innovation, ces entrepreneurs peuvent alors présenter des similitudes en termes de profil (ex. : prise de risque, dynamisme). D'après Attarça et de Salins (2013), le rassemblement des profils de l'entrepreneur classique, institutionnel et politique chez un même individu conduira à la figure d'un entrepreneur complet ; c'est-à-dire un entrepreneur porteur d'une innovation dans le champ économique (innovation technologique, nouveau modèle d'affaires, nouvelles méthodes de travail, etc.). Cependant, pour faciliter la mise en œuvre de son innovation économique, il doit jouer un rôle d'entrepreneur politique afin de changer le cadre légal ou réglementaire. Il assumera également le rôle d'entrepreneur institutionnel en étant porteur de changements institutionnels plus larges (nouveaux référentiels professionnels, nouvelles normes ou pratiques, etc.).

## 1.6 L'effectuation

Développée par Sarasvathy (2001) pour rendre compte du processus de décision de l'entrepreneur, l'effectuation repose sur cinq principes fondamentaux (Oruezabala et Sarasvathy 2020) devant guider l'action de l'entrepreneur : (1) démarrer avec ses connaissances et ses ressources personnelles, (2) investir seulement ce que l'on peut se permettre de perdre, (3) envisager chaque projet entrepreneurial comme une trajectoire singulière et évolutive (4), tirer parti des opportunités et des surprises pour trouver des créneaux et (5) agir afin de créer un contexte et un futur favorables.

La mobilisation de l'effectuation dans le cadre de cette recherche amène à inscrire l'action du maire entrepreneur dans le contexte malgache, plus particulièrement le contexte culturel. En

effet, selon Schmitt et Julien (2020) « l'action de tout entrepreneur ne peut être bien comprise que dans la connaissance et l'interaction qu'il développe avec son environnement ». Il s'agit donc de recourir au pôle culturaliste pour un ancrage africain (Livian 2020). Notons que pour Ouedraogo et Atangana (2014), six logiques sont sous-jacentes à la culture africaine : la logique du pouvoir, la logique de la solidarité, la logique de la parenté symbolique, la logique de l'arbre à palabres, la logique polychronique et la logique fataliste.

De plus, il faut prêter attention aux effets des projets d'investissements publics car selon l'effectuation, les projets par leur simple déploiement ont la capacité à mobiliser un grand nombre de ressources locales et frugales (Oruezabala et Sarasvathy 2020).

## 2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU CAS

Cette étude se fonde sur un cas unique holistique (Yin, 2013). Le contexte de la commune d'Imerintsiosika, les caractéristiques du maire et les projets menés au niveau de cette commune font de la commune « un cas révélateur » (Yin 2013). La collecte des données empiriques s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés en mai et juin 2019 et des études de documents notamment les coupures de presse. Le tableau 3 présente les interlocuteurs choisis avec les thèmes abordés de même que les documents étudiés avec les axes d'analyse.

*Tableau 3 : Mode de collecte des données empiriques*

Thématiques	Mode de collecte des données	Interlocuteurs ou documents consultés
Monographie de la commune et projets menés	Étude documentaire	Journal L'Express de Madagascar, édition du 5 juillet 2017/ Titre : Imerintsiosika – Un surdoué de la politique à la tête de la mairie
		Journal Midi Madagasikara, édition du 24 juin 2017/ Titre : Mairie d'Imerintsiosika : Un nouvel Hôtel de Ville inauguré hier
		Journal en ligne Délire Madagascar, édition du 11 avril 2018/ Titre : Kaominina imerintsiosika : ivon'ny fampanandrosoana ny mponina (Commune d'Imerintsiosika : au centre du développement de la communauté)
		Site Moov Madagascar, édition du 2 décembre 2019/ Titre : Imerintsiosika : Parisoa Andriambolarivo rempile un deuxième mandat
Caractéristiques individuelles de l'élu	Entretien semi-directif	Chef de quartier (*)
		Maire
		Membre de l'exécutif
Motivations de l'élu	Étude documentaire	Opérateur économique
Compétences de l'élu		Journaux susmentionnés
Historique du projet	Entretien semi-directif	Chef de quartier (*)
		Maire
	Étude	Membre de l'exécutif
		Journaux susmentionnés



	documentaire	
Processus de mobilisation des ressources	Entretien semi-directif	Chef de quartier (*)
		Maire
		Membre de l'exécutif
Types de ressources mobilisées	Étude documentaire	Journaux susmentionnés
Mode de gestion du projet		
Facteurs clés de succès du projet	Entretien semi-directif	Maire
		Membre de l'exécutif
		Opérateur économique
	Étude documentaire	Journaux susmentionnés

(\*) Elu représentant les habitants d'un quartier

Imerintsiatosika est une commune rurale malgache située à 30 Km à l'ouest de la capitale, de 90 000 habitants répartis sur 36 quartiers ou *fokontany*. Environ 75% de la population œuvre dans le secteur agricole et l'élevage. La commune est dirigée par un jeune maire célibataire de 29 ans. Il a fait ses débuts en politique en 2012 en participant à la création d'un parti politique d'envergure nationale. En 2015, il s'est présenté à l'élection sous bannière indépendante. Il est titulaire d'un master en sociologie et en géographie et prépare un doctorat en sciences sociales. Durant son cursus universitaire, il a été délégué de classe et président d'associations à l'université. Durant son premier mandat, le maire a pu construire un hôtel de ville, 12 salles de classe, des routes pavées, des ponts et des escaliers ; alors que beaucoup de communes malgaches sont handicapées par un faible potentiel fiscal et n'ont pas les ressources nécessaires pour réaliser des projets d'investissement par leur propre moyen. Comme le mode de gestion, de financement et de construction de ces divers projets d'investissement est calqué sur celui de l'hôtel de ville, nous avons choisi ce projet pour illustrer et étudier la mobilisation des ressources effectuées par l' élu.

L'adoption de l'effectuation et l'approche culturaliste, nous amènent à ancrer notre recherche dans la culture malgache : celle du *Fihavanana*. Le concept de *Fihavanana* dicte les comportements que chaque membre d'une communauté (avec ou sans liens du sang) doit respecter les uns envers les autres et institue notamment des obligations de solidarité, d'assistance et d'entraide. Il s'agit donc d'un régulateur des relations sociales (Sandron 2008). Selon Guichaoua (1991), le recours à des travaux collectifs peut s'appuyer sur les traditions nationales : système *harambee* au Kenya, principe du *salongo* au Zaïre, chantiers *bega kwa bega* en Tanzanie, *umuganda* au Rwanda. C'est également le cas à Madagascar à travers deux types de participations volontaires découlant du concept de *Fihavanana* : le *valin-tanana* et le *tolon-tanana*. Un certain nombre de proverbes illustrent le concept de *Fihavanana* <sup>(9)</sup> tel que « *Aleo very tsikalakalam-bola toy izay very tsikalakalam-pihavanana* » qui signifie qu'il vaut mieux perdre un peu d'argent que perdre un peu de *Fihavanana* ; ou bien encore « *Ny fihavanana hoatry ny landy : maty isika, ifonosana ; velona itafiana ; ka ny madilana harahim-panondro* » qui signifie « Le *Fihavanana* est comme un tissu de soie : à la mort nous en sommes enveloppés, pendant la vie nous en sommes revêtus, aussi quand un fil va se rompre, il faut le fortifier ». Le *Fihavanana* est une partie intégrante du cycle de vie du malgache, qu'il faut entretenir le *Fihavanana* car il faut éviter qu'il se rompe sinon le vivant

comme le mort perdront une partie de ce qui les constituent, une partie de leur âme.

Selon le *valin-tanana* (traduit littéralement par « rendre la main »), chacun est tenu d'apporter de l'aide à ceux qui lui sont apparentés, dans la mesure de ses possibilités (Rakotonarivo 2011). Actuellement, ce système est utilisé pour le travail dans les rizières où un paysan qui a besoin de main-d'œuvre pour labourer sa rizière fait appel aux paysans qui lui sont apparentés charge à lui de rendre la pareille quand ses collègues en auront besoin. Ainsi, le *valin-tanana* revêt le même caractère que les dons étudiés par Mauss (2012) : celui d'un présent reçu qui doit obligatoirement être rendu.

Le *tolon-tanana* ne revêt pas ce caractère car il ne requiert pas de retour. Le *tolon-tanana* (traduit littéralement par « donner la main ») est utilisé par exemple pour la construction d'une maison pour le pasteur, pour collecter des fonds pour aider une personne ayant besoin d'une évacuation sanitaire ou d'une intervention d'urgence. Le *tolon-tanana* consiste à « faire preuve de solidarité et d'entraide dans les moments difficiles »<sup>(4)</sup>. Dans les collectes de fonds, le donateur renonce donc à son *tsikalakalam-bola* au profit de la solidarité. Le *tolon-tanana* diffère des autres traditions africaines de par son niveau d'institutionnalisation : c'est une institution informelle dans le sens de North (1984) alors que par exemple l'*umuganda* au Rwanda est formalisé dans la constitution et la non-participation peut être passible d'amendes entre 1 000 à 5 000 francs rwandais <sup>(5)</sup>.

### 3. RESULTATS

Les travaux de construction de l'hôtel de ville (cf. photo 1) ont commencé en 2016 alors qu'à cette date la commune ne disposait pas encore de l'ensemble des fonds nécessaires. Cette décision du maire de commencer les travaux, sans avoir encore mobilisé la totalité des ressources financières nécessaires, n'est pas un cas isolé pour les communes malgaches (Rasolonjatovo 2013).

*Photo 1 : L'ancien et le nouvel hôtel de ville*



La construction de l'hôtel de ville a été impulsée à la fois pour pouvoir mieux répondre aux besoins de la population en forte augmentation et en raison de l'état de vétusté de l'ancien hôtel de ville <sup>(6)</sup>. Ce projet est également stratégique pour la construction d'autres infrastructures grâce à son statut d'amorçage du développement (administration et recouvrement des recettes de la commune). Les travaux ont été effectués en régie avec usage de tâcherons. La pose de la première pierre s'est faite le 12 février 2016 et l'inauguration le 23 juin 2017.

La volonté du maire a été déterminante pour lancer le projet avec l'aide de la population et ensuite enrôler les bailleurs : « On a commencé immédiatement les travaux de construction de

l'infrastructure. Ce sont les habitants qui ont travaillé ensemble pour la réalisation des travaux. Ils ont aussi participé en apportant des fournitures, des matériaux de construction. Lorsque les bailleurs ont vu notre détermination, ils sont venus nous aider financièrement et matériellement »<sup>(7)</sup>.

La décision de construire l'hôtel de ville s'est fondée sur un plan de construction avec une estimation sommaire du coût. Le démarrage effectif des travaux a pu se réaliser grâce à un petit fonds de démarrage financé par la commune puis, au fur et à mesure de l'acquisition de nouvelles ressources, le projet a progressé. La prise de risque concernant la capacité à achever les travaux était importante vu l'incertitude quant à la mobilisation des nouvelles ressources. Après avoir décrit le projet, nous allons présenter le processus de mobilisation des ressources mis en œuvre par le maire.

### **3.1 Étape 1 : La recherche des ressources**

Le maire a commencé par déterminer les ressources mobilisables au sein de la commune pour commencer les travaux et en premier lieu les ressources propres à la commune : « Nous avons compris que le capital humain est la plus grande des richesses. Cette commune dispose d'eau, de pierres, de briques, de sable de rivière, etc. »<sup>(6)</sup>. Puis il a répertorié les autres ressources nécessaires à savoir les recettes fiscales et les autres ressources financières du type dons et legs : « Lorsque je suis arrivé, j'ai regardé les états financiers mensuels et annuels, de même que les livres comptables de la commune. (...) Grâce à ça, j'ai pu voir qu'il était possible de commencer les travaux avec les fonds propres de la commune. À partir de cela, nous avons décidé de travailler sur les fondations (...). Le capital humain de la commune était composé par des paysans, des entrepreneurs et des fonctionnaires. Chacun de ces groupes peut apporter sa participation sous une forme ou une autre. Comme le dit le proverbe « *izay tsy mahay sobika mahay fatram-bary* » [qui peut se traduire par « celui qui ne sait pas tresser des corbeilles sait faire la mesure du riz »]. Ainsi, même si les paysans n'ont pas la possibilité de participer matériellement ou financièrement à la construction de l'hôtel de ville ; ils peuvent apporter une participation physique » (source : Entretien avec le maire).

Les acteurs ayant participé directement ou indirectement à la construction de l'hôtel de ville sont donc la commune qui a apporté des ressources propres, les contribuables via les impôts fonciers, les opérateurs économiques, les paysans et l'Etat via le ministère des Finances et du Budget qui a financé l'achat des portes. Même les employés communaux ont participé indirectement au financement de la trésorerie en acceptant un décalage de paiement de leur salaire : « Il arrive parfois que notre paie arrive en retard, car il fallait acheter des matériaux pour la construction du nouvel Hôtel de Ville. Nous ne nous plaignons pas, car nous savons que nous serons payés et où iront les fonds »<sup>(2)</sup>.

Au cours de cette étape, le maire démontre qu'il a une compétence qui peut être qualifiée « d'intelligence financière » en comprenant les enjeux du financement et la problématique du financement du besoin en fonds de roulement et qu'il possède des compétences de gestionnaires.

### **3.2 Étape 2 : L'accès aux ressources**

Selon Clough, Fang, Vissa et Wu (2019), après avoir déterminé les détenteurs potentiels de ressources, l'entrepreneur s'attèle à obtenir l'attention et l'accord du détenteur de la ressource ce que le maire d'Imerintsiatosika appelle l'activité de lobbying. Trois éléments ont joué un rôle primordial dans l'obtention des accords des détenteurs de ressources : les compétences du maire, ses valeurs et le mode de gestion des ressources.

Le tableau suivant répertorie les compétences énoncées par Omrane (2015) et Clough, Fang,

Vissa et Wu (2019) favorisant la bonne gestion des projets, à savoir la perception sociale, l'adaptabilité sociale, la capacité de persuasion et la capacité narrative, l'animation, l'expressivité, l'intelligence émotionnelle et le management de l'impression. Pour chacune de ces compétences sont recensés des verbatims permettant de démontrer que le maire a su maîtriser ces différentes dimensions.

Tableau 4 : Les compétences du maire

Compétences	Verbatim	Source
Perception sociale	« Ce qui a changé ? La population voit les infrastructures, et ça incite à payer les impôts. » « Vous savez, les entrepreneurs ici sont riches (...) Je leur ai demandé à quoi sert leur argent ? Pourquoi ne pas l'utiliser pour accomplir quelque chose pour la ville. Il faut travailler dans ce sens. Ils sont alors venus. »	Entretien avec le maire
Adaptabilité sociale	« Lorsque vous parlez avec les paysans, il faut parler suivant leurs langages, s'exprimer 100% en malgache. Par exemple, il y a des gens qui sont venus de Manalalondo et qui ont leur dialecte. Voir le maire s'exprimer dans leurs dialectes les a touchés. »	Entretien avec le maire
Capacité de persuasion et capacité narrative	« Lorsque les murs ont atteint 1m de hauteur environ, c'est là qu'on a commencé la sensibilisation pour une participation citoyenne. C'est mieux de sensibiliser la population après avoir entamé et fait quelques choses au lieu de ne rien faire et d'effectuer une sensibilisation. Les gens étaient étonnés par ce que nous avons déjà accompli »	Entretien avec le maire.
	« 20 paysans ont travaillé sur le chantier chaque jour. C'est grâce à la sensibilisation de M. le maire et des chefs de quartiers. Il y a eu des réunions et des descentes sur terrains. » « Ce qui a motivé les gens ? C'est la sensibilisation effectuée par M. le maire. On peut voir sa conviction à développer la commune. »	Entretien avec un membre du bureau exécutif
Capacité d'animation	« Je mettais aussi de l'ambiance sur le chantier, pour insuffler du dynamisme : de temps en temps, j'y mettais de la musique ou j'y projetais des films »	Entretien avec le maire
Expressivité	« Nous sommes satisfaits et fiers de notre maire. Il sait bien parler avec les gens. Il n'hésite pas à descendre dans les <i>fokontany</i> et chaque hameau pour partager sa vision. À Bemasoandro, nous n'avons pas hésité à participer à la construction de l'Hôtel de ville. Nous avons envoyé huit fois seize hommes durant sa construction.»	<a href="https://lexpress.mg/05/07/2017/imerintsiatosika-un-surdoue-de-la-politique-a-la-tete-de-la-mairie/">https://lexpress.mg/05/07/2017/imerintsiatosika-un-surdoue-de-la-politique-a-la-tete-de-la-mairie/</a>
	« Il faut donc aller sur le terrain et rencontrer ces paysans. Il est nécessaire de savoir parler »	Entretien avec le maire

Compétences	Verbatim	Source
Intelligence émotionnelle	Les gens ont tout de suite été convaincus. (...) Je me rappelle également lors des propagandes, il avait dit « si je ne me marie pas, c'est pour développer la ville ». Ses paroles nous ont touchés.	Entretien avec un chef de quartier
	En 2016 et 2017, il peut arriver que je ne perçusse pas mes salaires. C'était un argument de plus pour convaincre. De plus, je ne suis pas marié, pas de famille à charge, je peux me permettre de faire ces sacrifices. Il n'y a pas de gaspillage au niveau de la commune.	Entretien avec le maire
Management de l'impression	« Grâce à ma formation de géographe urbaniste, j'ai fait une bonne présentation du projet en utilisant notamment des maquettes de la mairie. » « Lorsque les murs ont atteint 1m de hauteur environ, c'est là qu'on a commencé la sensibilisation pour une participation citoyenne. C'est mieux de sensibiliser la population après avoir entamé et fait quelques choses au lieu de ne rien faire et d'effectuer une sensibilisation. Les gens étaient étonnés par ce que nous avons déjà accompli. » « Vous savez, les entrepreneurs ici sont riches (...) Je leur ai demandé à quoi sert leur argent ? Pourquoi ne pas l'utiliser pour accomplir quelque chose pour la ville. Il faut travailler dans ce sens. Ils sont alors venus. »	Entretien avec le maire
	« Pour monsieur le maire, chaque chose commence par des rêves. »	Entretien avec un chef de quartier

En plus des compétences listées par la littérature, l'étude de cas met en évidence une autre compétence attribuée au maire : la capacité de susciter la fierté des administrés par la valorisation des us et coutumes. En effet, la perception sociale a permis au maire de détecter les motivations intrinsèques de chaque apporteur des ressources. Ainsi, il a pu mobiliser les citoyens en jouant sur le levier de la valorisation de la culture nationale à travers le mécanisme de mobilisation des ressources faisant appel au *tolon-tanana* (contribution volontaire sans contreparties).

Les valeurs portées par le maire et sa gestion du projet ont aussi eu une influence sur sa capacité à mobiliser des ressources. L'honnêteté perçue du maire, sa transparence, ses comportements symboliques ont joué un rôle important dans la mobilisation des ressources : « Notre maire gère la commune de façon transparente. Ainsi, nous n'avons pas hésité à contribuer financièrement à la réalisation des différents projets »<sup>(2)</sup>. Ses comportements symboliques se sont aussi manifestés par son renoncement à la perception de salaires et sa présence sur le chantier avec les ouvriers : « La présence du maire sur le chantier et le fait qu'il travaille avec les ouvriers les ont également motivés. J'étais même resté avec eux jusqu'à tard le soir lorsqu'on coulait les bétons » (Source : Entretien avec le maire). Enfin, il apparaît que les valeurs morales revendiquées par le maire (« Lorsque j'étais président d'association, je n'acceptais pas d'être manipulé par les politiciens pour fomenter des grèves (...) Lorsque je me suis présenté au communal, j'ai été critiqué parce que je suis si jeune et que je ne suis même pas marié. Mais j'avais de la conviction, un désir d'accomplir des choses. J'étais aussi guidé par l'honnêteté, je n'aime pas mentir » (Source : Entretien avec le Maire))

ont aussi eu une incidence sur la perception de ce dernier par les différentes parties prenantes au projet : « Ce qui distingue le maire ? Premièrement c'est un homme du cœur. Ensuite, il n'aime pas les affaires douteuses. C'est également un homme de principe et droit » (Source : entretien avec un membre de l'exécutif) ; « Avant qu'il ne soit maire, il a toujours été droit et transparent. Et il n'a pas encore changé jusqu'ici » (source : entretien avec un opérateur économique).

### **3.3 Étape 3 : Le transfert de ressources**

Le transfert de ressources implique une contractualisation implicite ou explicite de la transaction et des modalités de son usage. Dans le cas étudié, la commune a utilisé un livre d'or pour enregistrer les dons et legs que le conseil communal a mensuellement retracés dans ses délibérations permettant ainsi à l'exécutif de les utiliser. Par conséquent, tous les dons et legs ont été valorisés et comptabilisés en recettes d'investissement. La valorisation des dons et legs par la commune a été estimée à 256 millions d'Ariary (le maximum de dons en numéraire qu'ils ont reçus d'une seule personne est de l'ordre de 3 millions d'Ariary) et ne tient pas compte de la valorisation du temps passé par les tacherons. Un expert a estimé la valeur de la construction à 3,8 milliards d'Ariary.

## **4. DISCUSSION**

Le maire de la commune d'Imerintsiatosika par son action est un porteur de projet et donc un entrepreneur. A ce titre, le maire est un vecteur d'innovations au sens de Nobile, Schmitt et Husson (2012). Néanmoins, pour reprendre notre question de recherche, ces innovations sont-elles dépendantes de la performance individuelle du maire entrepreneur ou de la performance collective des habitants de la commune ?

### **4.1. La performance individuelle du maire-entrepreneur**

Dans le cas étudié, le maire-entrepreneur a un rôle déterminant en tant que porteur de projet. Ses valeurs personnelles, le mode de gestion retenu pour mener à bien le projet et ses compétences en tant que manager ont été déterminantes. Reprenons ces différents éléments. En premier lieu, les valeurs personnelles du maire entrepreneur le rapprochent de l'*homo-politicus* et de l'*homo-publicus* décrit par Raouf (2019). En effet, ses actions montrent l'importance qu'il accorde à l'intérêt public et à son autosatisfaction sociale. La non-perception de son salaire lors du projet de construction de l'hôtel de ville conforte cette image de l' élu guidé par l'intérêt public. Par ailleurs, dans un pays où la classe politique est souvent critiquée pour sa corruption, ce qui suscite la défiance vis-à-vis des politiques, le maire de la commune d'Imerintsiatosika a utilisé plusieurs mécanismes pour obtenir la confiance de la population : la transparence et la reddition des comptes au sens propre et au sens figuré. En effet, les dons et legs ont fait l'objet d'un recensement exhaustif et public (livre d'or), entérinés par les délibérations mensuelles du conseil communal puis une communication a été organisée auprès des citoyens pour les informer et rendre compte de l'utilisation des ressources. Ces mécanismes d'*accountability* ont permis de faire naître puis d'entretenir la confiance de la population ce qui a eu pour conséquence, par ricochet, d'augmenter les ressources à disposition de la commune en augmentant les contributions volontaires. Cette confiance est indispensable pour obtenir la participation financière des citoyens et les rassurer par rapport aux risques de détournement, (Rasolonjatovo 2013) car même si un élu réussit à persuader les détenteurs de ressources du bien-fondé d'un projet, ils peuvent être réticents à y

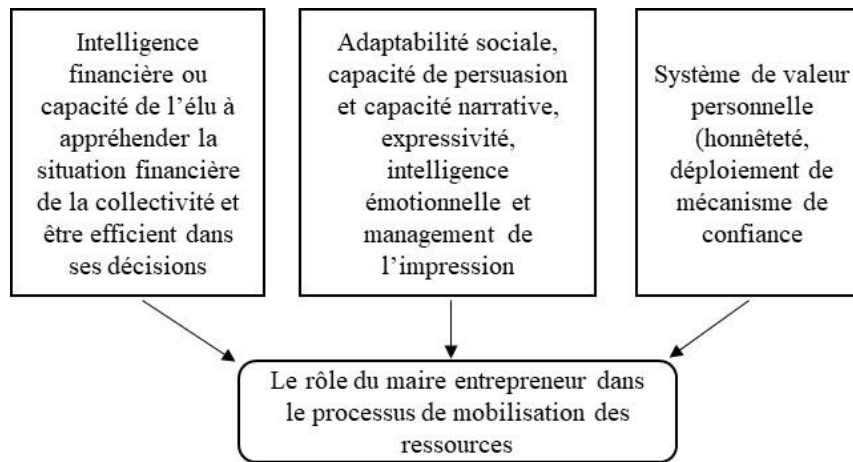
contribuer dès lors qu'ils suspectent le porteur de projet d'opportunisme économique au profit de ses intérêts propres (*homo-æconomicus* au sens de Raouf, 2019). Ainsi, tout comme l'entrepreneur classique, le maire doit mettre en œuvre des stratégies pour générer progressivement de la confiance, apparaître comme fiable et légitime et développer sa réputation (Aldrich et Fiol 1994). Ainsi, les valeurs personnelles du maire entrepreneur alliées à la mise en œuvre de mécanismes assurant la transparence génèrent la confiance, l'engagement et la mobilisation de la population autour du projet.

En second lieu, le maire entrepreneur de la commune a une gestion que l'on peut qualifier d'astucieuse et d'efficace au sens de Le Duff et Orange (1996). En effet, sa gestion est efficace, car malgré des ressources financières modestes de la commune il a initié et mené à terme les travaux de construction de l'hôtel de ville. Son intelligence financière c'est-à-dire sa capacité à appréhender la situation financière de la collectivité et à être efficace dans ses décisions a été déterminante. Par ailleurs, la gestion du maire est également astucieuse, car pour combler le manque de financement, il a su recourir à d'autres types de ressources (apport en nature, apport de main d'œuvre) et a pu mettre en œuvre un modèle de financement participatif innovant. Ce « bricolage » (Adegbile, Wagner et Söllner 2018) dans la mobilisation des ressources montre la capacité du maire à saisir les opportunités de son environnement et à prendre des risques calculés (lancement du projet sans disposer de ressources suffisantes et mettant en jeu la crédibilité du porteur). Ainsi, la gestion par le bricolage mis en place par le maire est un atout lui permettant de prendre ces risques et d'être un entrepreneur au sens d'Adegbile, Wagner et Söllner (2018) c'est-à-dire un entrepreneur qui a la capacité de faire avec (ce qui est disponible), d'improviser et de refuser d'être contraint par des limitations. Ce bricolage suppose aussi que le maire entrepreneur soit en capacité de donner un sens au projet, d'engager ses citoyens et donc d'avoir une force de conviction, qualité énoncée par Attarça et de Salins (2013). L'engagement des citoyens est la base du réseau partenarial (Huron 2001) sur lequel peut s'appuyer un maire. La constitution du réseau s'est faite progressivement et a été entretenue par l'intégrité du maire et la confiance qu'il a su faire naître.

En dernier lieu, le maire-entrepreneur a su mobiliser des compétences managériales fortes. Il apparaît comme un leader charismatique emportant l'adhésion autour de son projet. Le maire entrepreneur arrive donc à mobiliser les compétences socio-relationnelles de l'entrepreneur classique et les compétences sociales et cognitives de l'entrepreneur institutionnel ; le déploiement des discours rhétoriques et symboliques par l'entrepreneur relevant d'un mécanisme cognitif (Biygautane, Neesham et Al-Yahya 2019). Enfin, par sa présence, les animations (l'usage de la musique et de projections de vidéos par le maire pour motiver les travailleurs sur le chantier) sont une compétence distinctive propre à l'entrepreneur politique où « l'entrepreneur politique doit motiver ses travailleurs » Raouf (2019).

Ainsi, le rôle du maire entrepreneur dans le processus de mobilisation des ressources est influencé par son système de valeurs personnelles, ses capacités gestionnaires et ses compétences managériales ; ces différentes facettes lui permettant de mener à bien ses projets et d'apparaître ainsi comme le maillon essentiel dans la chaîne de mobilisation des ressources. La performance individuelle du maire entrepreneur expliquerait ainsi la réussite du projet. Toutefois, cette vision d'un leader charismatique ne cacherait-elle pas la performance collective d'une communauté qui s'est reconnue à travers ce projet ?

Schéma 1. Les facteurs explicatifs de la performance individuelle du maire entrepreneur malgache dans le processus de mobilisation des ressources



#### 4.2. La performance collective d'une communauté d'intérêts

Même s'il est indéniable que les compétences entrepreneuriales et les caractéristiques individuelles du maire ont joué un rôle primordial dans la mobilisation des ressources, il faut se poser également des questions sur la place du contexte, en l'occurrence ici du contexte culturel, et des institutions dans le processus. En effet, selon Loudiyi et al. (2004), la coopération entre acteurs en vue d'actions finalisées peut être facilitée par des institutions formelles ou informelles telles que les us et coutumes (North 1994).

Or, l'étude de ce cas a mis en évidence que ce projet n'aurait pas pu aboutir sans qu'une performance collective ne se mette en place. Certes, le maire, sociologue et géographe de formation, a su jouer sur ce levier des us et coutume et notamment le *tolon-tanana*. Ainsi, les citoyens ont contribué au projet d'investissement en fonction de leur possibilité : le *tolon-tanana* en numéraire, le *tolon-tanana* en matériaux et le *tolon-tanana* en main-d'œuvre gratuite pour ceux qui n'ont ni argent, ni matériaux, mais ont à cœur de participer afin de montrer leur appartenance à la communauté.

Par ailleurs cette participation collective a permis de renforcer les liens de la communauté autour d'un récit et de symboles astucieusement mobilisés par le maire entrepreneur. La coopération des différents acteurs a aussi contribué à générer des significations et des identités communes, donc à créer une communauté d'intérêts. Enfin, la concrétisation du projet a suscité un sentiment de fierté et d'appartenance collective. L'hôtel de ville n'est pas seulement un bâtiment public, c'est le symbole concret d'une action collective. Nous pouvons alors parler d'une efficacité symbolique dans le sens de Lévi-Strauss pour souligner la « propriété inductrice » (Lévi-Strauss 1949) du bâtiment en tant que symbole.

## CONCLUSION

Les apports de cette recherche sont multiples.

Premièrement, l'étude de cas a permis d'illustrer la mise en application des principes de l'effectuation par le maire qui a démarré son projet d'investissement avec les ressources à sa



disposition et alors même que ces ressources permettaient seulement de terminer les fondations de l'hôtel de ville (premier principe), puis il a envisagé le projet comme une trajectoire évolutive (troisième principe) en tirant parti des opportunités et des surprises (quatrième principe) et en agissant afin de créer un contexte favorable (cinquième principe). Le maire est donc un entrepreneur effectual. Cette étude de cas corrobore ainsi l'idée soutenue par Oruezabala et Sarasvathy (2020) selon laquelle les projets « par leur simple déploiement ont la capacité à mobiliser un grand nombre de ressources locales et frugales ». En effet, le lancement du projet de construction de l'hôtel de ville a eu une portée symbolique, une efficacité symbolique, qui a permis de convaincre de nouveaux apporteurs de ressources. Cette portée symbolique est étroitement associée au principe du *tolon-tanana* qui irrigue la culture malgache fondée sur le partage, l'entraide et la performance collective : « *Erikerika mahatondra-drano* » que l'on peut traduire par « ces petites pluies qui font déborder les grandes rivières ». Cela montre aussi que le principe du *tolon-tanana* n'est pas un mythe appartenant au folklore de la culture malgache, il est un principe d'action qui s'incarne dans des réalisations concrètes.

Deuxièmement, la recherche a permis d'apporter des éléments de réponse à « la contribution spécifique des élus à la performance publique » (Divay 2012). Ainsi, l'élu contribue à la performance publique de par sa capacité à mobiliser les ressources et pour cela il doit être en capacité de mobiliser des compétences de gestionnaire financier et de manager des hommes et des projets. La mise en évidence des compétences de l'élu nécessaires pour monter de tels projets est aussi une piste de réflexions pour les écoles d'administrations publiques qui souhaiteraient développer un projet pédagogique autour de ces compétences.

Troisièmement, l'étude sur la commune rurale d'Imerintsiatosika a permis de mettre en évidence les déterminants de la performance collective. Qui fait l'action : l'homme ou le collectif ? Il ne semble pas pertinent de trancher le débat, mais de montrer qu'un maire entrepreneur devant mobiliser des ressources dans un environnement contraint, comme c'est le cas de beaucoup de communes africaines, ne peut pas compter sur son seul leadership et charisme. Ceci rappelle l'idée de « pilotage participatif » (Giauque, Barbey et Duc 2008). Certes, ces qualités sont essentielles : un bon gestionnaire financier doublé d'un manager à l'écoute de son environnement et avec de fortes valeurs publiques saura plus facilement convaincre les parties prenantes au projet. Toutefois, que vaut son action s'il n'y a pas une mobilisation collective ? De même, au-delà de la construction le maire entrepreneur n'a-t-il pas un rôle de création de valeurs collectives et partagées ? Le renforcement de la cohésion humaine, du sentiment d'appartenance à la communauté, la fierté d'appartenir à un groupe qui a su concrétiser un projet sont des leviers majeurs pour pouvoir entreprendre de nouvelles actions. Les différents projets réalisés peuvent alors constituer des circonstances ponctuelles qui entretiennent le *Fihavanana* (Sandron 2008), au même titre que la construction d'une maison, la participation à des cérémonies ou encore le prêt de petites sommes d'argent. L'attachement à la culture malgache du *Fihavanana* est un vecteur de la synergie et de l'interaction des membres énoncés par Divay (2012).

Cette recherche ne prétend pas toutefois à la généralisation des résultats obtenus. En effet, le choix de réaliser une étude de cas, aussi riche et approfondie soit-elle pour comprendre l'impact du contexte culturel et les modalités de la mise en œuvre de la performance collective, amène de fait à lier les résultats au contexte culturel et social. Il serait alors intéressant de voir si dans des communes plus aisées ou plus densément peuplées, l'attachement culturel au *talon-tanana*, à l'entraide et à la construction collective, perdure ou inversement s'il aurait tendance à se distendre ou à s'observer à des niveaux infra urbains tels que les quartiers. De même, dans le contexte de pays développés, il pourrait être intéressant de voir si le sentiment d'appartenance à un projet collectif pourrait être un moyen de remettre le citoyen au cœur des décisions politiques et de rapprocher les citoyens des élus et

inversement.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ADEGBILE, A. S., H.-T. WAGNER ET A. SÖLLNER. Resource Mobilization in Entrepreneurial Ventures: A Thematic Analysis and Literature Review. In *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 2018, vol. 2018, p. 11745.
- ALDRICH, H. E. ET C. M. FIOLE Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 1994, 19(4), 645-670.
- ATTARÇA, M. ET M. L. DE SALINS Quand l'entrepreneur devient entrepreneur politique. *Revue française de gestion*, 2013, (3), 25-44.
- BIYGAUTANE, M., C. NEESHAM ET K. O. AL-YAHYA Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects. *International Journal of Project Management*, 2019/01/01/ 2019, 37(1), 192-219.
- BOURGUIGNON, A. Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1997, 3(1), 89-101.
- CLOUGH, D. R., T. P. FANG, B. VISSA ET A. WU Turning Lead Into Gold: How do Entrepreneurs Mobilize Resources to Exploit Opportunities? *Academy of Management Annals*, 2019, 13(1), 240-271.
- COHEN, D. A., S. INAGAMI ET B. FINCH The built environment and collective efficacy. *Health & place*, 2008, 14(2), 198-208.
- DIVAY, G. Qui sont les auteurs de la performance collective locale? Pour une mise en perspective de la performance publique. *La revue de l'Innovation*, 2012, 17(3), 1-13.
- GHALLAL, S., J. FEIGE ET J.-C. LOPEZ Proposition d'un modèle de gestion publique entrepreneuriale du maire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2022, (2), 84-111.
- GIAUQUE, D., V. BARBEY ET N. DUC Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif. *Revue française d'administration publique*, 2008, (4), 785-798.
- GUICHAOUA, A. Les «travaux communautaires» en Afrique centrale. *Revue Tiers Monde*, 1991, 551-573.
- HLADY RISPAL, M. *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Edition ed. Bruxelles: DeBoeck Université, 2002. 250 p.
- HURON, D. Une typologie de maires entrepreneurs politiques, comme aide au conseil dans les mairies. *Politiques et management public*, 2001, 19(2), p. 63-81.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. REPUBLIC OF MADAGASCAR SELECTED ISSUES. Washington, D.C.: 2020.
- LE DUFF, R. ET G. ORANGE Essai de typologie du Maire-Entrepreneur des grandes villes françaises. *Le Maire Entrepreneur?* pp35-69, Presses Universitaires de Pau, 1996.
- LE MEUR, P.-Y. Grandeurs villageoises. La politique des ressources et des appartenances au centre du Bénin. *Cahiers d'études africaines*, 2012, 52(208), 877-903.
- LÉVI-STRAUSS, C. L'efficacité symbolique. *Revue de l'histoire des religions*, 1949, 5-27.
- LIVIAN, Y. F. Contextualiser le management africain? Oui, mais comment? *Revue française de gestion*, 2020, 46(289), 101-118.
- LOUDIYI, S., V. ANGEON ET S. LARDON Capital social et développement territorial. Quel impact spatial des relations sociales. *Espaces et Sociétés*, 2004.
- MAUSS, M. *Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Introduction de Florence Weber. Edition ed.: Presses universitaires de France, 2012. ISBN

2130620868.

MUNIUI, F. N., C. GAKUU ET C. M. RAMBO Community Participation in Resource Mobilization and Sustainability of Community Water Projects In Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 2018, 70-71.

NOBILE, D., C. SCHMITT ET J. HUSSON L'élue-entrepreneur local, un entrepreneur comme les autres? 11ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2012.

NORTH, D. C. Economic performance through time. *American Economic Review*, 1994, 84(3), 359-368.

OMRANE, A. L'accès aux ressources en création d'entreprise: vers une reconsidération des facteurs sociaux. *La Revue Gestion et Organisation*, 2015/03/01/ 2015, 7(1), 9-22.

ORUEZABALA, G. ET S. SARASVATHY L'effectuation, une logique d'action pertinente pour les managers africains. *Revue française de gestion*, 2020, (4), 179-182.

OUEDRAOGO, A. ET J. ATANGANA Culture stratégique africaine. *Encyclopédie de la stratégie*, 2014.

PAULAIS, T. T. Financer les villes d'Afrique: l'enjeu de l'investissement local. 2012.

RAKOTONARIVO, A. Vivre là-bas, exister ici: absence et présence des migrants des Hautes Terres de Madagascar. *Espace populations sociétés. Space populations societies*, 2011, (2011/2), 249-263.

RAOUF, J. L'entrepreneuriat politique au regard de la théorie des conventions : vers une typologie des maires entrepreneurs politiques (mep). *Revue Européenne du Droit Social*, 2019, 42(1), 49-73.

RASOLONJATOVO, H. La gestion du patrimoine dans l'administration publique malgache : cas de la commune suburbaine d'Ambohimanga Rova et de la commune rurale de Mahabo. Thèse de doctorat en Sciences de gestion Université de Poitiers, 2013.

REESE, G., A. ROSENMAN ET J. E. CAMERON. Chapter 6 - Collective Action in a Global Context. In G. REESE, A. ROSENMAN ET J.E. CAMERON eds. *The Psychology of Globalization*. Academic Press, 2019, p. 129-153.

SANDRON, F. Le fihavanana à Madagascar: lien social et économique des communautés rurales. *Revue Tiers Monde*, 2008, (3), 507-522.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management review*, 2001, 26(2), 243-263.

SCHMITT, C. ET P.-A. JULIEN Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 2020, (1), 131-153.

SHIFERAW, A. T., O. J. KLAKEGG ET T. HAAVALDSEN Governance of public investment projects in Ethiopia. *Project Management Journal*, 2012, 43(4), 52-69.

YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. Edition ed.: Sage publications, 2013. ISBN 1483322246.

ZERBINATI, S. ET V. SOUITARIS Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship & regional development*, 2005, 17(1), 43-64.

**Annexe 01 : Webographie**

- (1) <http://www.midi-madagasikara.mg/economie/2017/10/06/finances-locales-faible-implication-des-communes-dans-les-depenses-publiques/>
- (2) <https://lexpress.mg/05/07/2017/imerintsiatosika-un-surdoue-de-la-politique-a-la-tete-de-la-mairie/>
- (3) <https://www.moov.mg/actualites/nationale/detail/imerintsiatosika-parisoa-andriambolarivo-rempile-un-deuxi%C3%A8me-mandat>
- (4) <https://www.moov.mg/actualites/culture/detail/glacier-un-“tolo-tanana”-pour-lego>
- (5) [\[https://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/08/01/le-jour-de-l-umuganda-tout-le-monde-travaille-au-rwanda\\_5167306\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/08/01/le-jour-de-l-umuganda-tout-le-monde-travaille-au-rwanda_5167306_3212.html)
- (6) <http://www.midi-madagasikara.mg/economie/2017/06/24/mairie-dimerintsiatosika-un-nouvel-hotel-de-ville-inaugure-hier/>
- (7) <http://www.deliremadagascar.com/kaominina-imerintsiatosika-ivonny-fampandrosoana-ny-mponina/>
- (8) <http://tenymalagasy.org/bins/ohabolana/fihavanana>