

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET  
EDUCATIVES

\*\*\*\*\*

UNITE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT D'HISTOIRE



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

POSTGRADUATE SCHOOL FOR THE  
SOCIAL AND EDUCATIONAL SCIENCES

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR  
SOCIAL SCIENCES

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF HISTORY

# LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE : CAS DES COMMUNES DU CENTRE ET DE L'OUEST CAMEROUN (1988-2019)

Thèse de Doctorat/Ph.D en Histoire présentée et soutenue le 14 Juillet 2022

*Option : Histoire des Relations Internationales*

Par

**André Bienvenu MFO**

Master en Histoire



## JURY

**Président:** KPWANG KPWANG Robert, Université de Yaoundé 1  
Professeur

**Rapporteur :** WANYAKA BONGUEN OYONGMEN Virginie, Université de Yaoundé 1  
Professeure

**Membres :** ESSEBA Cyriaque, Université de Yaoundé 2  
Professeur

MVE BELINGA Jeannot, Université de Yaoundé 1  
Maître de conférences

KENNE Faustin, Université de Yaoundé 1  
Maître de conférences

*Septembre 2021*

<b>SOMMAIRE</b>
-----------------

<b>SOMMAIRE</b> .....	i
<b>DEDICACE</b> .....	ii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	iii
<b>LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES</b> .....	v
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	ix
<b>RESUME</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : L'INTERNATIONALISATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES</b> .....	42
<b>CHAPITRE I : CONFIGURATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO- CAMEROUNAISE : GENESE ET INSTITUTIONNALISATION</b> .....	44
I-L'EMERGENCE CONCEPTUELLE ET POLITIQUE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	44
II-DES JUMELAGES A LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	55
III-LA COOPERATION DECENTRALISEE AU CAMEROUN.....	62
IV-L'Allemagne et la coopération décentralisée.....	75
<b>CHAPITRE II : PRINCIPE DE RECIPROCITE ET AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE</b> .....	89
I-LA RECIPROCITE DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	89
II-L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	107
<b>CHAPITRE III : DE L'INSTITUTIONNALISATION A LA MATERIALISATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE : UNE DYNAMIQUE DES ACTEURS EN PRESENCE</b> .....	130
I-LES CONSTRUCTIONS OPERATOIRES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO- CAMEROUNAISE.....	130
II-LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE AU CAMEROUN..	141
III-LES ACTEURS ALLEMANDS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	167
<b>DEUXIEME PARTIE : LES DEFIS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE ENTRE L'ALLEMAGNE ET LE CAMEROUN</b> .....	171
<b>CHAPITRE IV : LES REALISATIONS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO- CAMEROUNAISE DANS LA REGION DU CENTRE : UNE ACTION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES</b> .....	173
I-LA COOPERATION ALLEMANDE DANS LA COMMUNE DE SOA.....	173
II-LE PADDL : UN ACTEUR DE DEVELOPPEMENT DANS LA COMMUNE D'AYOS.....	191
III-LE PARTENARIAT ENTRE LE PADDL ET LA COMMUNE DE MBALMAYO.....	207
IV-LA MATERIALISATION DE LA COOPERATION ENTRE LE PADDL ET LA COMMUNE DE MBANGASSINA.....	211
<b>CHAPITRE V : L'ESSOR DE LA COOPERATION DECENTRALISEE ALLEMANDE DANS LA REGION DE L'OUEST-CAMEROUN</b> .....	218
I-L'APPUI DES ORGANISMES ALLEMANDS AU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE DE BANGANGTE.....	218
II-LES REALISATIONS DE LA COOPERATION ALLEMANDE A BAFOUSSAM DANS LE CONTEXTE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	238
III-L'ACTION DU PADDL/GIZ DANS LES AUTRES COMMUNES DE LA REGION DE L'OUEST.....	249
<b>CHAPITRE VI : LA COOPERATION DECENTRALISEE : UN LEVIER DE DEVELOPPEMENT</b> ..	259
I-APPROCHE ANALYTIQUE DE LA NOTION DU DEVELOPPEMENT.....	259
II-L'EMERGENCE DU TERS-MONDE : UNE PRIORITE DES CONFERENCES INTERNATIONALES..	274
III-LA COOPERATION DECENTRALISEE ET SES MECANISMES.....	289
IV-LA COLLECTIVITE : UNE FEDERATRICE D'ENERGIE AUTOUR DES OBJECTIFS DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	296
<b>CHAPITRE VII : EVALUATION CRITIQUE DE L'ACTION ALLEMANDE AU CAMEROUN DANS L'APPUI DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES</b> .....	300
I-LES LIMITES DE L'APPUI ALLEMAND DANS LES CTD DU CENTRE ET DE L'OUEST.....	300
II-LES CLES DU SUCCES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE	313
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	325
<b>ANNEXES</b> .....	332
<b>SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	382
<b>INDEX</b> .....	402
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	407

**A**  
**Ma famille.**

## REMERCIEMENTS

Que cette page m'offre l'occasion de remercier tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la finalisation de ce travail.

En ligne de mire, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements au Pr Virginie Wanyaka Bonguen Oyongmen, notre directeur de thèse, qui a fait montre d'une grande disponibilité dans l'encadrement de ce travail. Ses critiques, ses observations et surtout sa rigueur scientifique et méthodologique ont été d'un apport décisif dans l'aboutissement de cette œuvre. Merci Professeure pour cette peine.

Nous remercions également tous les enseignants du Département d'histoire qui nous ont donné les jalons de la discipline historique. A l'Université de Yaoundé II, le Pr Marc Luciani Ewodo nous a été d'un apport indéniable dans la lecture de ce travail. Nous pensons aussi au Dr Bertrand Iguigui de l'Université de Douala. Chers enseignants, trouvez en cette thèse l'expression de notre parfaite reconnaissance.

Pour l'aboutissement de cette thèse, nous avons consulté plusieurs centres de documentation. Ces centres répertoriés dans les régions du centre et de l'ouest nous ont permis d'échanger avec différentes personnes. Ces dernières nous ont donné des informations utiles pour la finalisation de ce travail. Chers informateurs, merci infiniment pour votre apport.

Ce travail voit son aboutissement grâce aux efforts conjugués de plusieurs personnes : Balkissou Issoupha notre fiancée, Marianne Gabine Assomo, Marie Noël Ngo Bikidig, Madame Aïssatou Hammadou, Roger Ekouma, sa Majesté Vincent Foumane Ngane, Maire de la Commune de Djoum, Guy Roger Zo'o Nna et Anne Marie Mbezele. Nous vous témoignons notre profonde gratitude.

Durant ces travaux, les membres du label "**Why Not ?**" nous ont apporté des appuis multiformes. Nous citons cordialement Solomon Nti Mefe, Hugue Faustin Medjo, Jean Roger Melono M'eye'e, Matial Godwill Baruc, Octave Mbom Engbwang, Guillain Mbandoman et Severine Larissa Andrée Zo'ovoto.

Plusieurs camarades et amis ont impacté par leur motivation la finalisation de ce travail. Il s'agit de Fridolin Omgba Owono, Aimé Essiane Mboutou, Thomas Ela, Woilere Boukar, Guy Roger Ndi Noah, Yves Nkolo, Arsène Romuald Oyono, Mireille Ndono, Landry Eyono Eyono, Christian Missoup, Jean Eugène M endoua Ebo'o, Samson Joel Ekoutou Nkoulou, Cécile Mgbanbai Boundar, Martin Ebolekem, André Mbila Enyegue, Léandry Nguema, Mexan Silence Moukama, Louise Damaris Ngoh Lehel et Violaine Yvana Dounkeng Lonfo.

Grande est également notre gratitude envers les membres de notre famille qui, au prix d'énormes sacrifices ont trouvé des ressources nécessaires pour nous accompagner dans ce parcours. Nous citons Monsieur et madame Odou, Rose Meye Zang, Victorine Carrly Zang, Louis Paul Nomo, Didier Afane, Franck Pascal Ela, Pierre Loti Nkotto Mengue, Gervais Beh Nto'obene, Richard Meto Fouman Deffouey, Edmond Ekoman, Mbozo'o Ntyam Nleme Jean, Marie Laurence Mvo'o, Brigitte Afane et Eddy Alban Monti Okono.

Merci enfin à toutes ces personnes dont les noms ne figurent pas, mais qui nous ont encouragé dans ce parcours.

## LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

<b>ACA</b>	: Archives de la Commune d'Ayos
<b>ACM</b>	: Archives de la Commune de Mbangassina
<b>ACP</b>	: Afrique, Caraïbes, Pacifiques
<b>ACS</b>	: Archives de la Commune de Soa
<b>AFHADEV</b>	: Association des Femmes Haoussa pour le Développement
<b>AL</b>	: Autorité Locale
<b>APBM</b>	: Archives Privées Bienvenu Mfo
<b>APD</b>	: Aide Publique au Développement
<b>APEE</b>	: Association des Parents d'Elèves et Enseignants
<b>APS</b>	: Avant-Projet Sommaire
<b>BEPC</b>	: Brevet d'Etudes du Premier Cycle
<b>BM</b>	: Banque Mondiale
<b>BTP</b>	: Bâtiments des Travaux Publics
<b>CAD</b>	: Comité d'Aide au Développement
<b>CAPIEMP</b>	: Certificat d'Aptitude Pédagogique de l'Enseignement Maternel et Primaire
<b>CCRE</b>	: Conseil des Communes et Régions d'Europe
<b>CDU</b>	: Union Chrétienne Démocrate
<b>CE</b>	: Commission Européenne
<b>CEE</b>	: Communauté Economique Européenne
<b>CEFAM</b>	: Centre de Formation et d'Administration Municipale
<b>CEPE</b>	: Certificat d'Etudes Primaires et Élémentaires
<b>CGCTD</b>	: Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées
<b>CGLU</b>	: Cités et Gouvernements Locaux Unis
<b>CGPE</b>	: Comité de Gestion des Points d'Eau
<b>CIEFAD</b>	: Centre Intercommunautaire d'Education et de Formation en Agriculture Durable
<b>CIM</b>	: Centre pour la Migration Internationale
<b>CISL</b>	: Conseil Interministériel des Services Locaux
<b>CMED</b>	: Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement
<b>CNC</b>	: Cellule Nationale de Coordination

<b>CNCD</b>	: Commission Nationale de la Coopération Décentralisée
<b>CND</b>	: Conseil National de la Décentralisation
<b>CNLS</b>	: Comité National de Lutte Contre le Sida
<b>CNUEH</b>	: Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains
<b>COMES</b>	: Conseil Municipal Elargi aux Sectoriels
<b>COMIFAC</b>	: Commission des Forêts d’Afrique Centrale
<b>CRADEL</b>	: Centre de Réflexion et d’Action pour le Développement Local
<b>CRC</b>	: Cellule Régionale de Coordination
<b>CTD</b>	: Collectivité Territoriale Décentralisée
<b>CVUC</b>	: Communes et Villes Unies du Cameroun
<b>DCTD</b>	: Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées
<b>DDMINEE</b>	: Délégation Départementale du Ministère de l’Eau et de l’Energie
<b>DEA</b>	: Diplôme d’Etudes Approfondies
<b>DSCE</b>	: Document Stratégique pour la Croissance et l’Emploi
<b>ENIEG</b>	: Ecole Normale d’Instituteurs de l’Enseignement Général
<b>EP</b>	: Ecole Publique
<b>FALSH</b>	: Faculté des Arts, lettres et Sciences Humaines
<b>FED</b>	: Fonds Européen pour le Développement
<b>FEICOM</b>	: Fonds Spécial d’Equipement et d’Intervention Intercommunale
<b>FMCU</b>	: Fédération Mondiale des Cités Unies
<b>FMI</b>	: Fonds Monétaire International
<b>GADD</b>	: Groupement d’Appui pour le Développement Durable
<b>GIC</b>	: Groupement d’Initiative Commune
<b>GIZ</b>	: <i>Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit</i>
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>HT</b>	: Hauteur Totale
<b>IAEB</b>	: Inspection d’Arrondissement de l’Education de Base
<b>ICD</b>	: Institut pour la Coopération et le Développement
<b>JIFR</b>	: Journée Internationale de la Femme Rurale
<b>KFW</b>	: <i>Kreditanstalt Fur Wiederaufbau</i>
<b>MAE</b>	: Ministère des Affaires Etrangères
<b>MINATD</b>	: Ministère de l’Administration Territoriale et de la Décentralisation
<b>MINDDEVEL</b>	: Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
<b>MINEPAT</b>	: Ministère de l’Economie, de la Planification et de l’Aménagement du Territoire

<b>NTIC</b>	: Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
<b>OCDE</b>	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OI</b>	: Organisation Internationale
<b>OMD</b>	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>ONU</b>	: Organisation des Nations Unies
<b>OSC</b>	: Organisation de la Société Civile
<b>PACDDU</b>	: Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement
<b>PADDL</b>	: Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
<b>PAS</b>	: Programme d'Ajustement Structurel
<b>PDM</b>	: Programme de Développement Municipal
<b>PEM</b>	: Point d'Eau Moderne
<b>PEV</b>	: Pays en Voie de Développement
<b>PFE</b>	: Point Focal Eau
<b>PGI</b>	: Progiciel de Gestion Intégrée
<b>PGL</b>	: Programme de Gouvernance Local
<b>PGU</b>	: Programme de Gouvernance Urbaine
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>PME</b>	: Petites et Moyennes Entreprises
<b>PMH</b>	: Pompe à Motricité Humaine
<b>PNB</b>	: Produit National Brut
<b>PNDP</b>	: Programme National de Développement Participatif
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PNUE</b>	: Programme des Nations Unies pour l'Environnement
<b>PS</b>	: Prestataire de Service
<b>PTOM</b>	: Pays et Territoires d'Outre-Mer
<b>RDA</b>	: République Démocratique d'Allemagne
<b>REFELA-CAM</b>	: Réseau des Femmes Elues Locales d'Afrique, Femmes Maires du Cameroun
<b>RFA</b>	: République Fédérale d'Allemagne
<b>SDE</b>	: Service Déconcentré de l'Etat
<b>SDL</b>	: Service de Développement Local
<b>SIDA</b>	: Syndrome d'Immunodéficience Acquise
<b>TDR</b>	: Terme de Référence
<b>UE</b>	: Union Européenne



- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
- UPP** : Unité de Planification Participative
- VIH** : Virus de l'Immunodéficience Humaine

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### A- Cartes

**Carte n° 1:** Carte du Cameroun..... 9

**Carte n° 2:** Carte de la République fédérale d'Allemagne..... 11

### B- Figures

**Figure n° 1:** Principes de réciprocité dans la coopération décentralisée..... 95

**Figure n° 2:** Les types de réciprocité ..... 98

**Figure n° 3:** Dimensions de la réciprocité : Temporalité, valeur et intérêt..... 99

**Figure n° 4:** Expressions de la démocratie participative locale ..... 101

**Figure n° 5:** La réciprocité directe ..... 104

**Figure n° 6:** Structuration de la réciprocité dans la coopération décentralisée..... 106

**Figure n° 7:** Le CAD et ses travaux ..... 113

**Figure n° 8:** Les cinq dimensions du développement durable selon Sachs ..... 269

**Figure n° 9:** Modèle définissant le développement durable selon Sadler et Jacobs ..... 269

**Figure n° 10:** Les conditions à remplir pour la poursuite du développement durable selon la CMED ..... 270

**Figure n° 11 :** Les quatre valeurs fondamentales du développement durable ..... 270

**Figure n° 12:** Les conditions d'application du développement durable selon Young ..... 271

### C- Graphiques

**Graphique n° 1:** Pourcentage des projets ..... 94

**Graphique n° 2:** Pourcentage des projets ..... 94

**Graphique n° 3:** Localisation des actions réciproques ..... 105

**Graphique n° 4:** Evolution de l'aide publique nette sur 50 ans de 1960 à 2010..... 120

**Graphique n° 5:** Part dans l'APD des principaux pays donateurs de 1960 à 2010..... 121

**Graphique n° 6:** Répartition de l'aide publique au développement par secteur 1970-2009 126

### D- Organigrammes

**Organigramme n° 1:** Les organes subsidiaires du CAD en 2006 ..... 113

**Organigramme n° 2:** Les services du CAD en 2006 ..... 117

## E-Tableaux

<b>Tableau n° 1:</b> Responsabilités des communes et régions dans les plans sectoriels de décentralisation au Cameroun. ....	64
<b>Tableau n° 2:</b> Etat de la coopération décentralisée au Cameroun en 2011.....	70
<b>Tableau n° 3:</b> Investiture des organes dirigeants des collectivités territoriales décentralisées. ....	74
<b>Tableau n° 4:</b> L'organisation territoriale en Allemagne.....	81
<b>Tableau n° 5 :</b> Les participants de l'atelier de mise en route de l'appui du PADDL à la Commune de Soa .....	177
<b>Tableau n° 6:</b> Planning des activités de l'appui du PADDL à la Commune de Soa de 2009 à 2010.....	178
<b>Tableau n° 7:</b> Rôles et responsabilités des parties prenantes.....	179
<b>Tableau n° 8:</b> Contributions financières du PADDL et la commune de Soa dans le secteur de l'eau.....	181
<b>Tableau n° 9:</b> Budget pour le secteur de l'éducation de base .....	189
<b>Tableau n° 10:</b> Synthèse des résultats obtenus au terme de la mise en œuvre du plan d'actions dans le secteur éducatif à Ayos entre 2014 et 2015 .....	194
<b>Tableau n° 11:</b> Synthèse du Plan d'action et des couts globaux dans l'Education de Base à Ayos de 2013 à 2016.....	198
<b>Tableau n° 12:</b> Evolution des budgets communaux destinés au secteur de l'eau potable pour les années 2009, 2010, 2011 et 2012 dans la Commune d'Ayos. ....	204
<b>Tableau n° 13:</b> Dispositions des normes sectorielles en matière d'Education de Base à Bafoussam.....	243
<b>Tableau n° 14:</b> Eléments pratiques pour la recherche des financements dans la Commune de Bafoussam 1 <sup>er</sup> .....	247
<b>Tableau n° 15:</b> Rôle des acteurs du processus d'élaboration d'organigrammes-types.....	252
<b>Tableau n° 16:</b> Instances du dispositif institutionnel dans l'élaboration des organigrammes-types .....	253
<b>Tableau n° 17:</b> Objectifs suggérés pour promouvoir la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation .....	284
<b>Tableau n° 18:</b> Objectifs suggérés pour instituer des partenariats équitables et solidaires .	285
<b>Tableau n° 19:</b> Engagements du HLF4 et indicateurs mondiaux connexes .....	288

## **F-Photos**

<b>Photo n° 1:</b> Ancien marché de la ville de Bangangté.....	220
<b>Photo n° 2:</b> Séance de travail entre le Maire de Bangangté et le représentant de la Kfw .....	221
<b>Photo n° 3:</b> Photo de famille après la séance de travail à la salle des actes de la mairie de Bangangté.....	222
<b>Photo n° 4:</b> Matériel informatique offert aux communes de l'ouest par la Kfw.....	223
<b>Photo n° 5:</b> Participants du séminaire de formation sur le logiciel « scratch » à Bangangté	226
<b>Photo n° 6:</b> Table ronde à l'hôtel de ville de la mairie de Bangangté.....	226
<b>Photo n° 7:</b> Fournitures scolaires à l'école publique de Bandiangseu .....	228
<b>Photo n° 8:</b> Culture des pommes issues du Projet ProCISA .....	235
<b>Photo n° 9:</b> ProCISA aux côtés des femmes rurales de l'Ouest.....	241

## **G-Schémas**

<b>Schéma n° 1:</b> Cycle des projets de développement.....	248
---	-----

## RESUME

La présente étude est intitulée : "La coopération décentralisée Germano-camerounaise : cas des Communes du Centre et de l'Ouest-Cameroun (1988-2019)". Basée à la fois sur des mobiles politique et économiques, cette étude repose sur des objectifs variés. Elle relève ainsi l'environnement institutionnel, les enjeux, les mécanismes de régulation et les acteurs impliqués dans cette coopération. L'orientation de la politique allemande dans cette analyse est de contribuer au développement du Cameroun par un appui multiforme dans le domaine de la décentralisation axé sur une gouvernance de proximité ou du "développement par le bas". Au regard de ces considérations et aspirations, cette thèse se propose d'examiner l'impact ou la contribution technique des organismes allemands en matière de décentralisation au Cameroun (Communes du Centre et de l'Ouest). Bâtie sur une approche théorique diversifiée, cette étude mobilise les courants fonctionnaliste, transnationaliste, la théorie du don et du contre-don, le libéralisme et l'interdépendance complexe. Ces différentes théories font intervenir sur la scène internationale l'émergence de nouveaux acteurs à l'instar des Organisations Non Gouvernementales (ONG), les entités sub-étatiques, les entreprises, les organismes privés etc. Le cadre méthodologique identifiée dans cette étude repose sur une double orientation : qualitative et quantitative à travers la méthode hypothético-déductive et le principe de l'interdisciplinarité dans la collecte et le traitement des données. Au-delà des écueils observés dans cette coopération, notamment sur le manque de suivi des actions réalisées, le manque d'implication des populations locales dans l'élaboration des projets de développement, la faible intégration du principe de réciprocité, les résultats de cette étude concourent au bien-être des populations locales et à leur épanouissement par l'offre des services opérationnels sur le terrain. Dans une dynamique d'aide publique au développement, les organismes allemands d'appui au développement apportent un souffle nouveau dans les Communes du Centre et de l'Ouest-Cameroun en matière de structuration, d'organisation et de réalisation des projets de développement.

**Mots-clés** : Coopération décentralisée, Décentralisation, Collectivité Territoriale Décentralisée, Développement local, Commune.

**ABSTRACT**

*This study is entitled: "The German-Cameroonian decentralized cooperation: case study of the Center and West-Cameroon City councils (1988-2019)". Based on both political and economic motives, this study is based on various objectives. It thus identifies the institutional environment, the issues, the regulatory mechanisms and the actors involved in this cooperation. The focus on the German policy in this analysis is aimed to contribute to the development of Cameroon through multifaceted support in the field of decentralization focused on local governance or "development from below". Due to these considerations and aspirations, this thesis aims to examine the impact or technical contribution of German organizations in the area of decentralization in Cameroon (Central and Western municipalities). Built on a diversified theoretical approach, this study gather functionalism, transnationalism, the donation and the counter donation, liberalism and complex interdependence. These theories show up the emergence of new actors on the international scene such as Non-Governmental Organizations (NGOs), sub-state entities, corporations and private organizations. The methodological framework implemented in this study is based on a both qualitative and quantitative orientation through the hypothetico-deductive method and the principle of interdisciplinarity in order to better analyse the datas. Beyond the pitfalls observed in this cooperation, in particular on the lack of follow-up of the actions carried out, the lack of involvement of the local populations in the elaboration of development projects, the weak integration of the principle of reciprocity, the results of this study contribute to the well-being of local populations and their development through the offer of operational services in the field. In a dynamic of official development assistance, German development support organizations are bringing new life to the municipalities of Central and West Cameroon in terms of structuring, organization and implementation of development projects.*

**Keywords:** *Decentralized cooperative, Decentralization, Decentralized local authority, Local development, Common.*



## **INTRODUCTION GENERALE**

## 1. CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

Le Cameroun et l'Allemagne entretiennent des relations multiformes qui datent de plusieurs siècles. Ceci se justifie par la présence en terre camerounaise des représentations commerciales allemandes dès 1868. Le traité Germano-Duala du 12 juillet 1884 avait entériné cette base relationnelle, en renforçant la présence des firmes commerciales allemandes au Cameroun. De 1884 à 1907, les Allemands signèrent environ quatre-vingt-quinze traités regroupés en contrats de vente, les traités négociés et les traités de paix<sup>1</sup>.

Animée d'une politique de germanisation<sup>2</sup> et d'une volonté de marquer son empreinte au Cameroun, l'Allemagne s'était également donnée pour mission de réorganiser sa colonie. Cette réorganisation du territoire conformément aux résolutions de la conférence de Berlin (novembre 1884-février 1885) s'est traduit d'une part par la délimitation des frontières du Cameroun et d'autre part par la création de deux circonscriptions administratives celle du Nord (Victoria) et celle du Sud (Kribi)<sup>3</sup>. Celles-ci étaient dirigées par un chef de circonscription assisté de six membres. Par cet acte, les Allemands posèrent les jalons de la décentralisation administrative au Cameroun<sup>4</sup>. De 1884 à 1918, le Cameroun est un protectorat allemand<sup>5</sup>.

Sur un plan restreint, la base des relations entre le Cameroun et l'Allemagne remonte également dans les années 50 notamment avec une volonté des pays de l'Union européenne d'établir des partenariats sur les plans commercial, économique et une coopération politique. Ainsi, Robert Schuman déclarait le 09 mai 1950 que "L'Europe pourra, avec des moyens accrus poursuivre la réalisation d'une des tâches essentielles : le développement du continent africain, avec une approche basée sur la lutte contre la pauvreté et l'intégration de ces pays au marché mondial"<sup>6</sup>. Le traité de Rome signé le 25 mars 1957 prévoyait l'Association des Pays et Territoires d'Outre-Mer (PTOM) à l'Europe naissante.

Le Cameroun devenu un Etat souverain, a renoué ses relations avec l'ex-Nation coloniale, ceci avec l'ouverture au Cameroun en 1961 de l'Institut Goethe (Centre culturel

---

<sup>1</sup> V. J. Ngoh, *Cameroun 1884-1985. Cent ans d'Histoire*, Yaoundé, CEPER, 1990, p.27.

<sup>2</sup> La politique de germanisation consiste ici à l'expansion de la langue allemande au Cameroun afin de fournir à l'administration des cadres autochtones parlant l'allemand.

<sup>3</sup> M. F. Nkolo Ateba, "Coopération Germano-camerounaise et mise en œuvre de la foresterie communale", Mémoire de Master en relations internationales, IRIC, 2015, p.21.

<sup>4</sup> G. Biwolé, *L'institution communale au Cameroun*, Yaoundé, SOPECAM, 1985, p.144.

<sup>5</sup> P. E. Tsoungui, "L'action diplomatique des Ambassadeurs de la République fédérale d'Allemagne (RFA) au Cameroun de 1960 à 2013", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2015, p.5.

<sup>6</sup> Yaya Mora Broutani, "L'accord de Cotonou et la lutte contre la pauvreté", Mémoire de Master en Géopolitique et relations internationales, Institut d'études politiques de Toulouse, 2006, p.130.



allemand). Cette ouverture culturelle établit le début d'un véritable partenariat entre les deux pays<sup>7</sup>.

De plus, à travers les deux conventions de Yaoundé et les quatre conventions de Lomé, une nouvelle configuration des rapports entre les Pays ACP et les pays de l'Union européenne est fixée. Ces objectifs sont visibles dans les domaines du développement économique et social durable des pays en développement et plus particulièrement des plus défavorisés, l'insertion harmonieuse et progressive des pays en développement dans l'économie mondiale et la lutte contre la pauvreté sur toutes ses formes. Les acquis de Lomé se résument aussi par une relation d'ensemble avec des régions en développement. Ils évoquent en particulier, un partenariat négocié destiné à soutenir les capacités internes et leur accès aux débouchés commerciaux dans des conditions internationalement maîtrisées et un réseau de solidarités et d'intérêts réciproques, assorti de filets de sécurité transitoires pour les plus vulnérables<sup>8</sup>. L'accord de Cotonou est signé le 23 juin 2000 entre les Etats ACP et l'UE au Bénin. Conclu pour vingt-ans ans, cet accord, révisé tous les cinq ans réunit soixante-dix-neuf Etats du groupe ACP et les vingt-et-huit pays de l'UE. Les assises de Cotonou ont pour objectif de rétablir les équilibres macroéconomiques, de développer le secteur privé, d'améliorer les services sociaux, de favoriser l'intégration régionale, de promouvoir l'égalité des chances homme-femme, de protéger l'environnement et d'abolir de manière progressive et réciproque les entraves aux échanges commerciaux.

Une coopération plus élargie offrant de nouvelles opportunités aux gouvernements locaux est aussi à relever dans cet ancrage relationnel entre les deux entités dans le cadre de l'Accord de Cotonou. Les Etats signataires de ce dernier participent sur un pied d'égalité à sa mise en œuvre. C'est, en effet, aux pays de la zone ACP qu'il incombe de formuler leurs besoins et leurs priorités, et de les faire connaître à leurs partenaires de l'Union européenne. L'une des grandes innovations de cet accord est la multiplicité des acteurs invités à prendre part à la coopération. Pour la première fois, les collectivités et autorités locales sont considérées comme partenaires à part entière du processus de développement. Ils sont notamment encouragés à contribuer à l'élaboration des politiques et des stratégies de coopération, à prendre part au dialogue politique et à s'impliquer dans la mise en œuvre des programmes et projets de coopération<sup>9</sup>. C'est dans ce contexte mouvant que s'inscrit notre sujet intitulé : **La coopération**

---

<sup>7</sup> Nkolo Ateba, "Coopération Germano-camerounaise...", p.21.

<sup>8</sup> D. David., "Plus de 40 ans de relations Europe- ACP", Edition spéciale accord de Cotonou, le courrier ACP-UE, 2002, p.13.

<sup>9</sup> Anonyme, Coopération pour un développement entre l'Union européenne et les pays ACP, 2015, p.7.

**décentralisée Germano-camerounaise : cas des communes du Centre et de l'Ouest Cameroun (1988-2019).** Cette coopération qui vient justifier les velléités de la configuration de l'axe Nord-Sud avec notamment une pléthore d'acteurs reconnus sur la scène internationale tels qu'évoqués dans l'esprit de Cotonou parmi lesquels les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), les autorités locales, les entités infra-étatiques, la société civile etc.

## **2. MOTIVATIONS DU CHOIX DU SUJET**

Le choix de cette thématique n'est pas fortuit. Il résulte d'un certain nombre de motivations d'ordre affectif, historique ou scientifique et d'actualité. Ayant travaillé sur la question du développement local en Master à travers une étude de cas sur la commune de Djoum, notre volonté première était de rester dans ce champ d'étude en internationalisant cette thématique sur la coopération décentralisée. Car, l'ambition première dans ce cadre était de s'arrimer au choix de notre spécialisation universitaire à savoir les relations internationales.

Sur le plan académique, il est important de souligner que c'est une exigence scientifique de produire une thèse à la fin du 3<sup>ème</sup> cycle. A cette volonté s'ajoute la conviction de contribuer modestement aux côtés de nos illustres maîtres, à la promotion de l'historiographie camerounaise et mondiale sur les questions relatives au développement local, la décentralisation et la coopération décentralisée.

En rapport avec les mobiles d'actualité, il est important pour nous de souligner que la question du développement local, à travers la décentralisation, occupe une place de choix dans les institutions étatiques de nos jours. A ce niveau, plusieurs réformes sont observées dans certains Etats à l'exemple du Cameroun, cadre de référence de notre étude. Ainsi, le pays est marqué par une volonté d'accélération du processus de décentralisation, ayant abouti à la création d'un ministère chargé de la décentralisation et du développement local en 2018. La coopération décentralisée devient ainsi le fruit d'un processus historique d'internationalisation des collectivités territoriales.

Aussi, un fait d'envergure découlant de l'observation, nous permet d'étudier et d'analyser les relations internationales sous le prisme de la coopération décentralisée, nouvelle pratique des relations internationales. Cette étude se veut donc un espace de réflexion, de vision, et d'expérimentation sur les bonnes pratiques, mais aussi sur les avantages mutuels de la coopération décentralisée, notamment entre les collectivités territoriales allemandes et celles camerounaises. Et une telle coopération, si elle est bien menée, peut participer au développement local et améliorer les conditions de vie des populations.

La coopération décentralisée Germano-camerounaise mobilise à ce jour les collectivités territoriales allemandes de divers niveaux qui accompagnent, au Cameroun, des collectivités locales vers le processus de décentralisation et de développement local.

### 3. INTERET DU SUJET

De l'avis de Martin Finken, on peut lire ce qui suit :

Les collectivités locales se trouvent à un moment particulièrement important de leur évolution comme en témoignent les réformes institutionnelles et organiques en cours, et notamment la révision qui va consacrer un deuxième niveau de décentralisation avec l'instauration des Régions. Les mutations impliquent des responsabilités accrues et un grand besoin de la part des élus locaux et des personnels des services municipaux<sup>10</sup>.

A l'analyse de ses propos, l'intérêt de ce sujet s'appréhende sur un plan multidimensionnel. En plus de la possibilité qu'il offre de revisiter l'état de la coopération décentralisée Germano-camerounaise dans son ensemble et dans une vision des acteurs au développement, ce sujet a un intérêt épistémologique à n'en point douter. Il nous permet de mieux saisir et de comprendre diverses réalités liées à la coopération décentralisée, la décentralisation et leurs acteurs.

Grâce aux multiples stratégies adoptées, les différents partenaires de la coopération ont introduit un nouvel acteur au développement<sup>11</sup>. On peut alors appréhender le processus de décentralisation dans la coopération. Cet intérêt apparaît aussi riche et diversifié. Riche en ce sens qu'il s'agit d'une thématique s'inscrivant dans la compréhension des mécanismes de développement local, socle de base de la pratique de la décentralisation et de la gouvernance locale. Diversifié dans la mesure où cette approche met en exergue la triple réalité politique, économique et sociale.

Les objectifs politiques de la décentralisation qui font intervenir l'accroissement de la sensibilité des élus et la participation politique des citoyens au niveau local coïncident avec les objectifs économiques visant de meilleures décisions concernant l'usage des ressources publiques et une volonté accrue de payer pour les services fournis. Etant toujours sur les objectifs politiques, il est clair que l'étude des rapports entre l'Etat et les CTD, par le biais de la coopération décentralisée donne l'occasion d'examiner le paysage de la coopération entre le Cameroun et l'Allemagne et de mettre en lumière les ambitions des autorités administratives

---

<sup>10</sup> M. Finken, *Communes et gestion municipale au Cameroun*, Yaoundé, Presses du groupe Saint-François, 1996, p.9.

<sup>11</sup> D. A. Nsia, "Société civile et coopération internationale : cas du Cameroun avec l'Union européenne", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2013, p.6.

des deux pays dans cette coopération. Une telle démarche vise à déboucher sur une évaluation objective des réalisations de leur coopération au Cameroun et dégager les propositions susceptibles d'améliorer les conditions d'existence des populations bénéficiaires.

Sur le plan économique, les réformes de la décentralisation lui attribuent un rôle d'envergure au développement local dont les effets sur l'économie locale devraient se ressentir à travers l'emploi, le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME), la constitution d'un tissu économique local, la production et la fourniture des services de base et pour finir, la lutte contre la pauvreté<sup>12</sup>. La décentralisation se justifie ainsi parce qu'elle donne lieu à une redistribution plus économique et efficace des richesses. Les décisions relatives aux dépenses publiques, prises à un niveau administratif plus sensible aux besoins des administrés et plus près d'eux, ont plus de chances de refléter la demande des services locaux, que les décisions prises par un gouvernement central lointain. Une des aspirations et justifications de la décentralisation est qu'elle améliore la compétitivité des gouvernements et augmente l'innovation, et en conséquence, la probabilité qu'ils agiront de manière à satisfaire les attentes des citoyens.

Sur le plan social, ce thème a le mérite de détailler en filigrane les différentes actions qui sous-tendent la coopération décentralisée Germano-camerounaise, vues sous divers angles notamment la décentralisation et le développement local. Une telle thématique dégage par-dessus-tout un intérêt didactique et pragmatique : informer, exposer et expliquer au fur et à mesure et à l'occasion, les dispositions et les normes techniques actuelles de la coopération dans le processus de la décentralisation.

C'est dire l'intérêt d'une telle étude consistant à mettre en lumière les processus à l'œuvre dans les programmes de politique de développement local engagés entre les collectivités territoriales allemandes et camerounaises. Dans un contexte de solidarité internationale caractérisée par l'application de la décentralisation au sein d'une aire géographique qui a ses spécificités, le Cameroun est engagé dans un processus d'accélération de la décentralisation, de consolidation et du renforcement du rôle de ses entités territoriales.

Ce thème relève aussi, à la fois de par sa forme, du droit des relations internationales tout comme, de par son contenu, des droits administratifs internes appliqués au Cameroun et en Allemagne.

---

<sup>12</sup> J. C. Eko'o Akouafane, *La décentralisation administrative au Cameroun*, Paris, L'Harmattan, 2009, p.115.

Au plan scientifique, l'on enregistre une volonté de permettre à l'ensemble du lectorat de comprendre les différents mouvements ainsi que les différents projets ayant meublés la coopération décentralisée de ces pays et contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations sur les plans économique, éducatif, sanitaire, culturel, sportif etc. Aussi, cette recherche intéressera plus d'un scientifique. Les contributions de cette étude peuvent aider les futurs chercheurs traitant des sujets analogues.

Au demeurant, l'ambition est de donner aux acteurs en charge du développement local en général et de la conduite de la coopération décentralisée en particulier, les grilles de lectures et de compréhension des mécanismes en cours dans les relations entre les collectivités territoriales du Cameroun et leurs homologues du Nord<sup>13</sup>.

#### **4. LE CADRE SPATIO-TEMPOREL DE L'ETUDE**

La précision du cadre géographique en science sociale et humaine reste d'une importance capitale car, toute étude scientifique s'effectue dans l'espace et dans le temps<sup>14</sup>. Ainsi, notre étude couvre deux entités respectives à savoir le Cameroun et l'Allemagne.

##### **4.1. Le cadre spatial**

Le Cameroun est situé à l'extrémité nord-est du Golfe de Guinée. Il s'étend du 9<sup>ème</sup> au 16<sup>ème</sup> degré de longitude est et s'étire du 2<sup>ème</sup> au 13<sup>ème</sup> degré de latitude nord. Au Sud, le pays est limité par la Guinée équatoriale, le Gabon et le Congo ; à l'Ouest par le Nigéria ; à l'Est par la République Centrafricaine et le Tchad et finalement au Nord par une petite partie du Tchad.

Avec une superficie de 475 442 km<sup>2</sup> et une population estimée à 23,44 millions d'habitants en 2016<sup>15</sup>, le Cameroun a la forme d'un triangle mal ajusté d'environ 700 km de base et 1200 km de hauteur. Dans cette étude, quatre entités géographiques constituent notre cadre de référence. Il s'agit du Cameroun, la région du Centre, la région de l'Ouest et l'Allemagne.

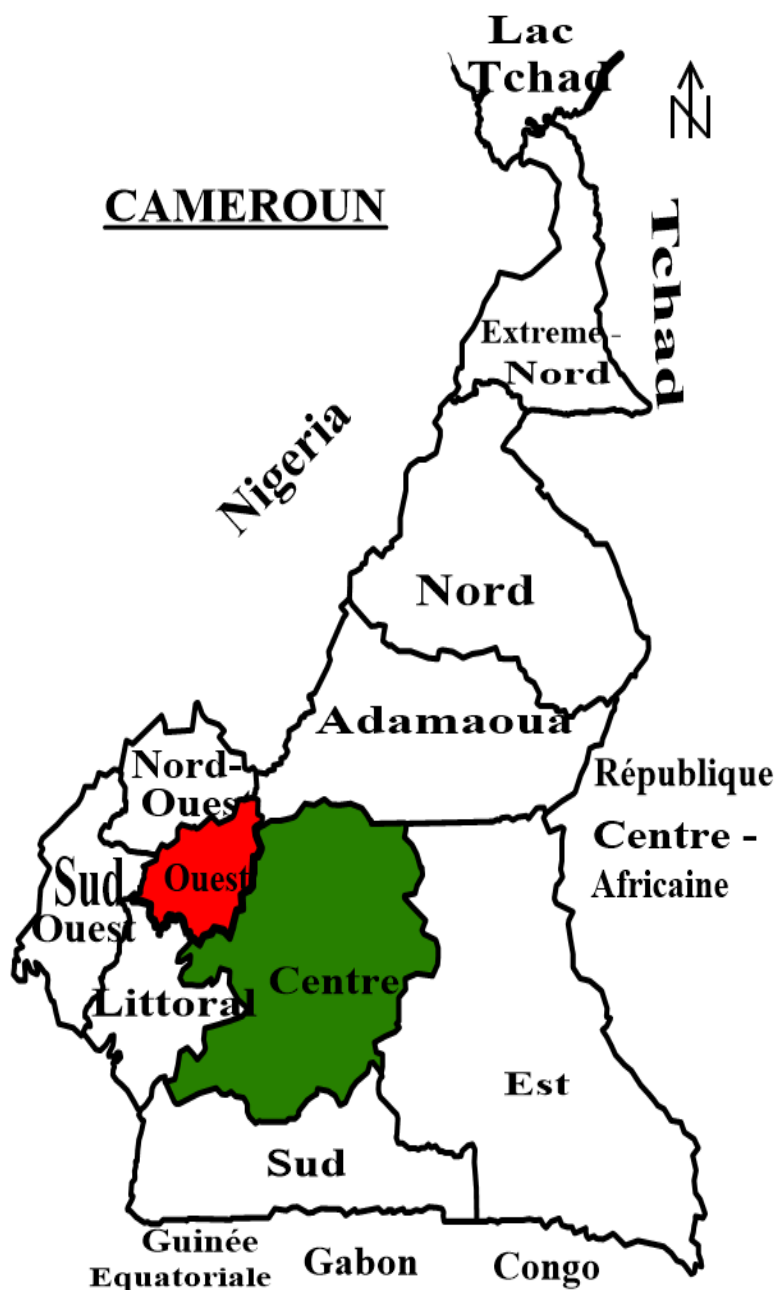
---

<sup>13</sup> Nka, "Le Cameroun dans la coopération décentralisée...", p.8.

<sup>14</sup> R. Todjimbé, "Les relations Tchad-Cameroun 1960-1982 : aperçu historique", Mémoire de Master en histoire, Université de Yaoundé I, 2007, p. 4.

<sup>15</sup>E. Mveng, *Histoire du Cameroun*, Tome Premier, Yaoundé, CEPER, 1984, p. 28.

Carte n° 1: Carte du Cameroun.



### Légende:

Région du Centre

Région de l'Ouest

Source : Carte du Cameroun réalisée à partir du logiciel SUFER 13.

Constituée de dix départements, la région du Centre couvre une superficie de 68.953 km<sup>2</sup>. Le Centre est délimité au Nord par la région de l'Adamaoua, au Sud par la région du Sud, à l'Est par celle de l'Est et à l'Ouest par les régions du Littoral et de l'Ouest<sup>16</sup>. A cause de la forte altitude, le climat est frais et doux avec des températures élevées et constantes et des précipitations variant entre 1500 et 3000 millimètres.

En ce qui concerne l'aspect humain, les peuples de la région du Centre appartiennent au groupe ethnique bantou. Parmi les groupes ethniques, l'on cite les Eton, les Ewondo et les Bassa. Pour les Bassa, ils résident exclusivement dans le département du Nyong-et-Kellé. Diverses langues sont parlées dans cette région mais la langue officielle est le français.

Les principales cultures visibles dans la région sont le cacao, la canne à sucre, le palmier à huile, produits de manière traditionnelle aussi bien que moderne. L'élevage bovin y est aussi présent particulièrement dans les alentours de Yaoundé. L'artisanat, particulièrement le travail du bois et du raphia est aussi très développé<sup>17</sup>.

Pour la région de l'Ouest, elle est constituée de huit départements parmi lesquels Bamoutos, le Haut-Nkam, les Hauts-Plateaux, le Koung-Khi, la Menoua, la Mifi, le Ndé et le Noun. Sa capitale est Bafoussam. Le terrain dans l'ensemble de l'espace que couvre les Hauts-Plateaux de l'Ouest est de forte altitude atteignant en moyenne 1100 mètres, mais le relief est très diversifié comprenant des paysages de montagnes de hauteur moyenne, des plateaux étagés et des bassins déprimés<sup>18</sup>.

S'agissant des traits humains de la région de l'Ouest, les peuples autochtones sont constitués des Bamileké et des Bamoun. Ceux-ci, appartenant au groupe ethnique sémi-bantou sont installés sur les rives gauche et droite du Noun. Ces deux tribus ont une organisation des communautés villageoises très hiérarchisées et la vie sociale étant beaucoup influencée par la religion, les coutumes et les traditions.

Dans la région de l'Ouest, l'agriculture est l'activité dominante. Les principales cultures sont le café arabica, des produits maraîchers, mais le maïs est la nourriture de base. L'élevage du bétail et de la volaille occupent aussi une large population de la région. Dans les cartes qui vont suivre, nous présentons la situation géographique des régions du Centre et de l'Ouest.

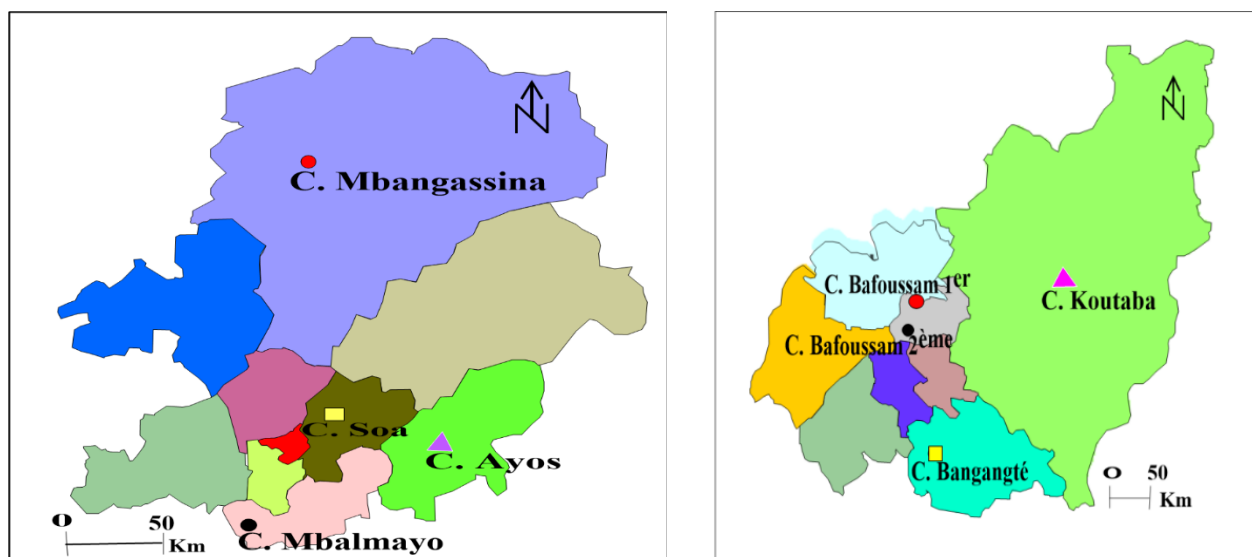
---

<sup>16</sup> BUCREP, Géographie du Cameroun sur le recensement général de 2005, 2010, p.25.

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> *Ibid.*

Carte n° 2: Cartes des régions du Centre et de l'Ouest

**Légende:**

- Commune de Mbalmayo
- ▲ Commune d'Ayos
- Commune de Soa
- Commune de Mbangassina

**Légende**

- Communes de Bafoussam 1<sup>er</sup>
- Commune de Bafoussam 2<sup>ème</sup>
- ▲ Commune de Koutaba
- Commune de Bangangté

**Source :** Cartes du Centre et de l'Ouest réalisées à partir du logiciel SUFER 13.

En ce qui concerne la présentation de l'Allemagne, il ressort que c'est un Etat fédéral disposant de seize *länder* aux compétences propres. La forte position des *länder* est inscrite dans la loi fondamentale de 1949. Lors de la réunion de 1990, cinq nouveaux *länder* ont été créés : le Brande-bourg, le Mecklembourg-Poméranie occidentale, la Saxe, la Saxe Anhalt et la Thuringe. Avec 17,6 millions d'habitants, la Rhénanie du Nord-Wesphalie est le Land le plus peuplé ; la Bavière, faisant 70.550 km<sup>2</sup> est le plus vaste et Berlin, la capitale, a la plus forte densité de la population avec 3.838 habitants au km<sup>2</sup>. Brême est le plus petit Land, avec 419 km<sup>2</sup> et 657.000 habitants<sup>19</sup>. Dans ses frontières, l'on retrouve l'Autriche (784 km), la Belgique (167 km), le Danemark (68 km), la France (451 km), le Luxembourg (135 km), les Pays-Bas (577 km), la Pologne (456 km), la Suisse (334 km) et la République tchèque<sup>20</sup> (646km). La carte ci-dessous présente la République Fédérale d'Allemagne.

<sup>19</sup> Anonyme, « Allemagne Faits et réalités », *Revue de politique étrangère*, Berlin, septembre 2015, pp : 6-7.

<sup>20</sup> C. P. Bandah Panga, "La coopération technique publique allemande au Cameroun et son impact sur le développement : le rôle des assistants techniques depuis 1965", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2013-2014, p.9.



Carte n° 3: Carte de la République fédérale d'Allemagne



Source : [www.routard.com](http://www.routard.com) consulté le 16 mars 2018 à 14 heures.

#### 4.2. Le cadre temporel de l'étude

Dans le cadre de cette étude portant sur la coopération décentralisée Germano-camerounaise, la fourchette chronologique que nous avons choisie pour les deux entités couvre les années 1988 et 2019.

L'année 1988 est marquée par l'installation de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) au Cameroun qui devient un organisme chargé de la coopération technique par le gouvernement allemand. Cet organisme sera par la suite le représentant de sa

coopération non financière avec le Cameroun<sup>21</sup>. En janvier 2011, la GTZ est renommée la *Deutsche Gesellschaft Fur Internationale Zusammenarbeit* (GIZ). Toujours en rapport avec notre borne inférieure, il ressort qu'avec l'appui du gouvernement fédéral allemand, les Premiers Ministres des Etats fédérés, adoptent deux résolutions confirmant leur volonté de contribuer au niveau local, à la résolution des problèmes liés aux rapports Nord-Sud, en accord avec l'Etat fédéral<sup>22</sup>.

Notre borne supérieure est justifiée par l'adoption de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des Collectivités Territoriales Décentralisées (CGCTD) au Cameroun. Par cet acte, il ressort indéniablement que les collectivités locales occupent une place de choix en matière de décentralisation et de développement local au Cameroun. Le 31 décembre de la même année, la GIZ formule une volonté de soutien aux municipalités camerounaises dans le secteur de la gouvernance et de la décentralisation.

## 5. CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Dans le cadre de ce sujet, plusieurs concepts retiennent notre attention, à savoir la coopération décentralisée, la décentralisation, les Collectivités Territoriales Décentralisées, le développement local et la commune.

En ce qui concerne la clarification du concept de coopération décentralisée, elle s'entend comme "toute relation de partenariat entre deux ou plusieurs Collectivités Territoriales ou leurs regroupements en vue de réaliser des objectifs communs"<sup>23</sup>.

Selon le Réseau Rhone-Alpes d'appui à la Coopération, la coopération décentralisée recouvre l'ensemble des actions qui contribuent au développement institutionnel, social et culturel des pays les moins favorisés<sup>24</sup>.

Pour Bienvenu Hounyoton, la coopération décentralisée consiste en la menée conjointe d'actions entre une ou plusieurs autorités locales de deux Etats dans un intérêt commun. Selon cet auteur, la coopération décentralisée a une mission régaliennne. Cette mission est déclinée en ces termes :

---

<sup>21</sup> A. Etoa Ndende, "L'assistance technique allemande au Cameroun : le cas de l'agence de coopération technique GTZ 1980-2003" mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2004, p.10.

<sup>22</sup> C. Courger, "Les villes et pouvoirs locaux, nouveaux acteurs du Développement. Cas du partenariat entre Munich et Harare", Mémoire de Master en Sciences de la population et du développement, Université Libre de Bruxelles, 2008-2009, p.33.

<sup>23</sup> APBM., Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, article 94 de loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

<sup>24</sup> <http://www.resacoop.org/espacejeunes/default.asp> consulté le 09 juin 2021 à 7 heures 23 minutes.

L'objectif de la coopération décentralisée est d'accompagner la transformation de l'organisation administrative et politique des pays en voie de développement pour un appui aux nouvelles collectivités locales naissantes. Elle vise comme objectifs la consolidation de ces collectivités locales et le renforcement de leurs capacités à répondre aux aspirations de leurs populations, dans le respect des traditions et spécificités de la société bénéficiaire de l'appui<sup>25</sup>.

D'après Iris Boinvilliers, la coopération décentralisée désigne la participation d'acteurs variés des pouvoirs publics comme la société civile à la discussion des priorités et la mise en œuvre d'actions de développement, sur la base d'initiative émanant de ces acteurs<sup>26</sup>.

En Allemagne et dans le contexte des partenariats internationaux, le terme coopération décentralisée est plus spécifique et se réfère généralement aux projets internationaux impliquant des autorités régionales ou locales d'au moins un côté. Dans ce sens, le composant décentralisé sous-entend que les relations internationales sont essentiellement basées sur les compétences des gouvernements centraux respectifs, mais peuvent partiellement être délégués aux autorités régionales et locales. Le composant coopération quant à lui sous-entend que tous les partenaires y contribuent et que l'interaction est un bénéfice mutuel<sup>27</sup>.

Pour le Conseil de l'Europe, la notion de coopération décentralisée élargie à d'autres domaines tels que la coopération transfrontalière et apparentée à la coopération interterritoriale désigne "toute concertation visant à établir des rapports entre collectivités ou autorités territoriales de deux ou plusieurs parties contractantes, autres que les rapports de coopération transfrontalière des collectivités voisines, y inclus la conclusion d'accords avec les autorités ou autorités territoriales d'autres Etats"<sup>28</sup>

L'approche de l'Union Européenne retient qu'il s'agit "des actions et initiatives de développement durable qui sont entreprises par des acteurs de la coopération décentralisée de la communauté et des pays en développement"<sup>29</sup>. Cette approche de la coopération décentralisée repose sur cinq idées maitresses. Il s'agit de la participation active basée sur la responsabilisation de l'ensemble des acteurs de la société civile. Cette responsabilisation consiste à transformer les bénéficiaires en véritables acteurs et/ou en partenaires, capables de prendre en charge leur propre développement<sup>30</sup>. Les autres idées sont développées autour de la

<sup>25</sup> B. Hounyoton, "La contribution à la relance de la coopération décentralisée entre Rilleux-la-Pape et Natitingou : dynamiques et perspectives", Université de Lyon, 2008, p.17.

<sup>26</sup> I. Boinvilliers, *Coopération décentralisée : Acteurs, pratiques, procédures*, Paris, Gret, 1996, p.107.

<sup>27</sup> Anonyme, 42 questions sur la coopération décentralisée internationale, 2014, p.10.

<sup>28</sup> C. Holman, "La coopération décentralisée : Réflexion sur les enjeux, les limites et perspectives d'avenir", Mémoire de Management du secteur public dans le domaine des collectivités et partenaires, Université de Lyon, 2003, p.18.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p.19.

<sup>30</sup> M. Edimo Mbo, *Décentralisation et coopération décentralisée au Cameroun*, Yaoundé, Afrédit, 2019, p.100.

recherche de concertation et d'une complémentarité entre les acteurs, la gestion décentralisée, l'adoption d'une approche processus et enfin la priorité sur le renforcement des capacités<sup>31</sup>.

De manière plus étendue, les institutions de coopération tendent de plus en plus d'une part à favoriser la mobilisation des collectivités locales des pays développés au service du développement urbain en Afrique, en apportant des compléments de financement aux accords directs passés dans les villes du Nord et Sud et désignées de "jumelage-coopération". D'autre part, selon le sens qui lui est donnée par la Commission Economique Européenne (CEE), la coopération décentralisée a pour objet de mettre l'aide au développement directement à la disposition des collectivités locales du Sud, en contournant les administrations centrales des Etats<sup>32</sup>.

Sur un tout autre plan, la coopération décentralisée est perçue comme cette pratique d'échanges internationaux faisant intervenir des collectivités et associations locales, des organisations non gouvernementales, des administrations centrales, des groupes d'intérêts, des entreprises<sup>33</sup>.

Au regard de ces différentes approches de la coopération décentralisée, l'on semble épouser la conception évoquée dans l'Assemblée parlementaire de la francophonie. Cette approche conçoit l'existence d'une véritable coopération décentralisée au sein des interactions entre plusieurs acteurs de développement à l'instar des ONG, des entreprises, des privés etc. Pour nous, cette coopération doit s'arrimer à la poursuite d'objectifs communs entre les parties mises en exergue avec pour finalité la recherche du développement local, enjeu majeur de la décentralisation.

Le concept de décentralisation consiste en un transfert de compétences par l'Etat, aux CTD ci-après désignées "collectivités territoriales", de compétences particulières et de moyens appropriés. Elle constitue "l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local"<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> M. Edimo Mbo, *Décentralisation et coopération décentralisée* ... p.100.

<sup>32</sup> A. Dubresson, "Pouvoirs et cités d'Afrique noire", in J. L. Vénard (S/D), *Bailleurs de fonds et développement local*, Paris, Karthala, 1994, p.24.

<sup>33</sup> L'approche ainsi évoquée est tirée de l'Assemblée parlementaire de la francophonie tenue à Abidjan en Côte-D'Ivoire du 9 au 12 juillet 2013 dans un rapport présenté par Mme Martine Bondo et M. Martin Balikwisha Nyono extrait à la page 2.

<sup>34</sup> APBM., Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, article 5 de loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

Selon la coopération allemande au développement, la décentralisation signifie le transfert des tâches, de compétences, ressources et pouvoirs de décisions politiques aux niveaux moyens (provinces, districts, régions) et inférieur<sup>35</sup> (villes, communes, villages).

Pour Barthélemy Kom Tchuenta, la décentralisation représente un système qui permet d'attribuer à des autorités locales plus ou moins autonomes (communes, départements et régions par exemple) des pouvoirs de conception, de décision et d'exécution relativement à certains problèmes<sup>36</sup>.

Le statut de la décentralisation au plan juridique est orienté vers un « système d'administration consistant à permettre à une collectivité humaine (décentralisation territoriale) ou à un service (décentralisation par service) de s'administrer eux-mêmes sous le contrôle de l'Etat en les dotant de la personnalité juridique, d'autorité propres et des ressources<sup>37</sup>. Pamphile Sébahara et Mathias Bazie en ont également proposé une approche définitionnelle au concept de décentralisation.

Pour ces deux auteurs, la décentralisation est, de manière globale, un "mode d'organisation institutionnelle d'une collectivité territoriale ou locale dotée d'une personnalité juridique propre, de pouvoirs de décisions et d'une autonomie financière"<sup>38</sup>.

Au final, nous pensons que la décentralisation suppose l'existence et la responsabilisation des démembrements de l'Etat, consacre la gestion des affaires locales pour des responsables et élus locaux et reconnaît la pertinence et l'efficacité de la gestion de proximité. Elle est donc un transfert de compétences, de responsabilités et des ressources du centre vers la périphérie. Ainsi, qu'en est-il des CTD ?

Une Collectivité Territoriale Décentralisée est une institution politico-administrative représentant des divisions territoriales (circonscription au sens géographique du terme) décentralisées autonomes d'essence participative concourant à l'exécution des politiques d'aménagement du territoire et à la gestion des affaires publiques. Elles constituent le cadre de

---

<sup>35</sup> Anonyme, "Décentralisation et autogestion locale. La décentralisation dans la coopération allemande au développement", octobre 2008, p.4.

<sup>36</sup> B. K. Tchuenta, *Développement local et gestion urbain au Cameroun. Les enjeux de la gestion municipale dans un système décentralisé*, Yaoundé, Clé, 1996, p.58.

<sup>37</sup> Lexique des termes juridiques, Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, 2007, p.148.

<sup>38</sup> Notes de la coopération allemande au Cameroun par le biais du GIZ produites en partenariat avec le Ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation sur les notions essentielles parues en novembre 2012 et tiré à la page 7.

mobilisation et de participation de leur population, en vue de promouvoir le progrès social, économique et culturel<sup>39</sup>.

Dans cette entreprise de clarification des CTD, l'on retient que celles-ci reposent sur certains traits fondamentaux notamment une dénomination, un conseil et une Assemblée élue, des ressources propres, des vocations et compétences spécifiques octroyées par la constitution et par la loi, la personnalité morale, l'autonomie administrative et financière, la libre administration, voir la soumission au contrôle de tutelle<sup>40</sup>. L'on peut ainsi comprendre cette volonté constitutionnelle camerounaise sur les CTD qui reconnaît que : "les CTD sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux. Elles s'administrent librement par des conseils élus dans les conditions fixées par la loi"<sup>41</sup>.

Les CTD s'appréhendent également sous l'implication des autres acteurs locaux dans le processus de développement, l'identification des besoins locaux, la mobilisation des ressources locales et allocations budgétaires à la hauteur des besoins locaux des acteurs prioritaires, le montage des projets durables et participatifs et la mise en œuvre des partenaires dans le cadre de la coopération décentralisée<sup>42</sup>.

Au demeurant, il est judicieux d'avoir une vision sur les CTD. Ainsi, notre point de vue fait de ces entités, des acteurs destinés à la gestion des affaires locales dans des localités précises et qui visent en filigrane le développement local. Leur action s'inscrit dans le cadre de la promotion du développement local.

La notion de développement local est un concept qui met en valeur plusieurs paramètres et variables. Ces variables témoignant de son caractère complexe mettent à nu divers objectifs. De manière non exhaustive, le développement local vise à améliorer le cadre de vie des personnes de la communauté pour qu'elles puissent profiter d'un environnement sain agréable ; il vise également à améliorer leur milieu de vie pour qu'elles puissent s'épanouir dans une communauté qui leur offre plusieurs occasions sociales et culturelles et enfin, il cherche à augmenter le niveau de vie afin que chacun dans la communauté puisse travailler et donc

---

<sup>39</sup> J. Moreau, *Administration régionale, locale et municipale*, Paris, Dalloz, 1975, p.5.

<sup>40</sup> Anonyme., "25 questions pour comprendre la décentralisation", novembre 2012, p.23.

<sup>41</sup> Constitution du 18 janvier 19 96, Titre X, article 55 alinéa 2.

<sup>42</sup> Anonyme, "Rapport de synthèse sur les consultations nationales pour la mise en œuvre de l'agenda post 2015 au niveau local", septembre 2015, p.15.

gagner un revenu pour pouvoir profiter des avantages de la communauté notamment la création d'emplois et la répartition des richesses<sup>43</sup>.

Partant de l'analyse des différents paramètres, il en ressort que le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents<sup>44</sup>. C'est la résultante d'une dynamique initiée et sans cesse entretenue par des acteurs précis<sup>45</sup>.

Selon Xavier Greffe, le développement local se définit comme "un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire donné, à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et énergies"<sup>46</sup>. A ce titre, il est donc le produit des efforts de ses populations.

Le développement local peut également être perçu comme un processus qui impulse, construit, conforte les dynamiques et autorise une amélioration substantielle du vivre ensemble et du bien-être de tous<sup>47</sup>. Il en présente ainsi plusieurs domaines d'interventions publiques telles que les politiques économiques locales, les politiques urbaines, les politiques d'aménagement du territoire, la décentralisation, les politiques industrielles et les politiques sociales<sup>48</sup>.

Pour Hadrien Rozier, le développement est défini comme la "propension d'un territoire à profiter de marges de manœuvres exogènes et de ressources endogènes pour mettre en place une dynamique locale, ascendante et transversale"<sup>49</sup>.

Lorsqu'on regarde de près les différentes analyses émises sur le développement local, on constate qu'elles établissent un lien direct avec l'individu à travers un cadre social idéal. De ses analyses, notre orientation sur le concept tient en compte plusieurs considérations dans notre définition du développement local. Ainsi, l'on reconnaît que ce dernier s'assimile à l'idée de la croissance économique retenant en substance les dimensions économiques, sociales et

---

<sup>43</sup> Anonyme, "Rapport du Sommet de Montréal sur les objectifs du développement", 2002, p.1.

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> J-R Essombè Edimo, "Le développement territorialisé à Douala : fondements et repérage des modalités institutionnelles d'une dynamique nouvelle", in *Mondes en développement*, n°130, 2005, pp : 111-130.

<sup>46</sup> Notes de Xavier Greffe citées dans le mémoire intitulé : "TIC et développement local au Cameroun" consulté en ligne dans le site <https://www.memoireonline.com>, 09 juin 2021 à 21 heures 55 minutes.

<sup>47</sup> Voir l'introduction au cours du développement local en L1 et L2 de Frédéric Tesson. A titre de r en 1996 sur les réseaux de villes de France, recherche sur le rapport de l' élu local à l'espace. En 2004, il obtient un HDR <sup>47</sup> Voir l'introduction au cours du développement local en L1 et L2 de Frédéric Tesson. A titre de r en 1996 sur les réseaux de villes de France, recherche sur le rapport de l' élu local à l'espace. En 2004, il obtient un HDR Territorialité et réticulaires : essai sur les registres de spatialité des acteurs politiques locaux à l'Université de Pau et des pays de l' Ardur.

<sup>48</sup> L. Toursjansky-Cabart, *Le développement économique local*, Paris, PUF, 1996, p.4.

<sup>49</sup> H. Rozier, "De la coopération décentralisée à l'action internationale des collectivités : un paradigme économique ?" in *Revue des études du développement*, n°232, 2017, pp.43-65.

culturelles véritables vecteurs du développement dans toutes ses formes. C'est donc ce qui nous amène à rejoindre la conception développementaliste de Guy Rocher qui estime qu'il s'agit d'une "totalité des actions entreprises pour orienter une société vers la réalisation d'un ensemble ordonné de conditions de vie collective et individuelles jugées désirables par rapport à certaines valeurs"<sup>50</sup>. Ainsi, quelle littérature consacrée à la notion de commune ?

Selon Jean Claude Eko'o Akouafane, la commune est par excellence, "la collectivité de proximité, en tant qu'elle se préoccupe de ce qui touche directement et immédiatement à la vie des populations"<sup>51</sup>.

Pour Charles Mingasson, les communes sont perçues non comme des "pouvoirs politiques locaux pouvant entrer en conflit avec le pouvoir central au nom de la défense des intérêts locaux, mais comme des administrations destinées à servir les intérêts nationaux à l'échelon local"<sup>52</sup>.

Joseph Owona de son côté appréhende la commune comme une collectivité décentralisée dont la mission générale fait recours au "développement local et l'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants".<sup>53</sup>

L'approche de Gilbert Biwolé définit la commune comme une :

Ecole de démocratie pour les communautés de base, une cellule au niveau de laquelle les affaires locales sont discutées et certaines réglées sans qu'il soit besoin généralement de recourir au pouvoir central ou à ses représentants locaux, une unité de développement appelée à jouer un rôle déterminant dans le développement économique, social et culturel de ses populations notamment par sa participation aux objectifs de planification nationale<sup>54</sup>.

En dernière analyse, l'on comprend avec Roger Aubin dans *Commune et démocratie* que :

Une commune, ce n'est pas une addition de citoyens abstraits et intemporels, encadrés par un appareil coupé de la vie quotidienne, c'est un ensemble d'institutions chargées du bien commun et pour cela articulées sur des personnes, des familles et des groupes qui produisent, consomment, circulent, se logent, se divertissent, se cultivent, s'entraident etc..., c'est un tissu social inséré dans un tissu politique. Mais si les articulations cassent ou deviennent trop rigides, c'en est fait de la commune comme des citoyens. Il ne reste plus qu'un appareil d'un côté et des individus de l'autre : la vie s'en est enfouie et avec elle, tout ce qui donne consistance à une commune.<sup>55</sup>

On comprend donc clairement que la commune constitue une zone géographique bien définie, qui est en règle générale, une ville<sup>56</sup> qui se donne pour objectif principal le

<sup>50</sup> G. Rocher, *Introduction à la sociologie générale*, Vol.3, le changement social, 1993, p.190.

<sup>51</sup> Eko'o Akouafane, *La décentralisation administrative au Cameroun...*, p.124.

<sup>52</sup> C. Mingasson, "La restructuration communale et système politico-administratif français", in *Aménagement du territoire et développement régional*, Revue de l'I.E.P de Grenoble Vol III, p.1995, p.139.

<sup>53</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.38.

<sup>54</sup> Biwolé, *L'institution communale au Cameroun...*, p.19.

<sup>55</sup> Aubin, *Commune et démocratie* cité par J. Ingwatt II, "La commune Camerounaise...", p.4.

<sup>56</sup> [www.toupie.org/Dictionnaire/commune.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/commune.htm), consulté le 10 novembre 2015 à 14 heures 20 minutes.



développement socio-économique de ses populations<sup>57</sup>. La réalisation de ce travail a été effective par la prise en compte d'un certain nombre de travaux scientifiques que nous regroupons en revue critique de littérature.

## 6. REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE

Il est unanimement admis que :

Lorsqu'un chercheur entame un travail, il est peu probable que le sujet n'ait jamais été abordé par quelqu'un d'autre auparavant, au moins en partie ou indirectement (...). Tout travail de recherche s'inscrit dans un continuum et peut être situé dans ou par rapport à des courants de pensées qui le précèdent et l'influencent. Il est donc normal qu'un chercheur prenne connaissance des travaux antérieurs qui portent sur des objets comparables et qu'il soit explicite sur ce qui rapproche et ce qui distingue son propre travail et ces courants de pensées<sup>58</sup>.

La rédaction de ce travail ne déroge pas à cette règle. Ainsi, dans le cadre de cette thématique, un certain nombre d'ouvrages a été consulté partant des travaux universitaires pour aboutir aux ouvrages spécialisés.

D'entrée de jeu nous citons le travail de Jean Claude Eko'o Akouafane<sup>59</sup>. Dans cet ouvrage publié en 2009, l'auteur analyse la notion de décentralisation administrative au Cameroun. L'on peut y voir exposé l'émergence du système local au Cameroun, le cadre institutionnel de la décentralisation, les acteurs de la décentralisation, les collectivités territoriales, le statut des élus locaux etc. Replaçant la décentralisation au cœur des enjeux de la construction de l'Etat et de la Nation et la mettant dans une perspective managériale moderne à l'ère de la mondialisation, l'auteur donne aux politiques les clés de compréhension d'une thématique mal assimilée dans la pratique. L'aspect critique de ce travail en rapport avec notre thématique se situe sur le fait qu'il nous donne moins d'éclairages sur la coopération décentralisée et l'apport des collectivités locales camerounaises dans cette coopération.

La problématique de la décentralisation a également retenu l'attention du juriste Joseph Owona<sup>60</sup>. Son ouvrage de cinq chapitres, analyse tour à tour les bases normatives de la décentralisation, les types de CTD, le transfert des compétences et des moyens, la gouvernance régionale et municipale et la tutelle de l'Etat sur la décentralisation. L'auteur nous permet ainsi de mieux situer le processus de la décentralisation à la camerounaise et en saisit les différentes

---

<sup>57</sup> E. T. Essiane, "L'institution communale au Cameroun : Approche historique à travers les élections municipales dans le Dja et Lobo, 1950-1996", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Université de Yaoundé I, 1999-2000, p.16.

<sup>58</sup> R. Quivy, L. Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2017 cité par J. C. Nkeng, "Piraterie ou contrefaçon des œuvres musicales : facteurs explicatifs, modes opératoires et impact sur les artistes interprètes à Yaoundé", Mémoire de Maîtrise en Sociologie, Université de Yaoundé I, 2009-2010, p.42.

<sup>59</sup> Eko'o Akouafane, *La décentralisation administrative au Cameroun ...*, 2009.

<sup>60</sup> J. Owona, *La décentralisation camerounaise*, Paris, L'Harmattan, 2011.

réalités : bref historique, sources actuelles, armatures de sa gouvernance et règles de tutelle. Toutefois, les travaux de Joseph Owona marquent une distanciation avec notre sujet, car, plusieurs systèmes de décentralisation sont évoqués à travers des pays comme la France, l'Italie, l'Espagne, la Grande-Bretagne et l'Ecosse.

Suzanne Ngane<sup>61</sup> aborde aussi cette thématique dans la réalité camerounaise. Les travaux de notre auteure analysent de manière détaillée la gouvernance démocratique à travers une distribution des rôles, la gouvernance managériale par la gestion des affaires locales et la gouvernance financière par les ressources territoriales des CTD. Il apparaît donc ici que la décentralisation est une politique de transfert des attributions de l'Etat vers les collectivités ou les institutions publiques pour qu'elles disposent d'un pouvoir juridique et d'une autonomie financière. De plus, le transfert de ces attributions, qui restent néanmoins sous la surveillance de l'Etat, permet à ce dernier de décharger ses administrations centrales et de confier les responsabilités au niveau le plus adapté. Dans le fond, ce travail marque un déficit opérationnel, celui d'une reconnaissance partielle des enjeux de la décentralisation au Cameroun insistant beaucoup plus sur l'aspect juridique.

Le travail de Martin Finken<sup>62</sup> s'illustre fort opportunément dans le cadre de la décentralisation et du développement local au Cameroun. La problématique abordée est ainsi saisie sur plusieurs réalités notamment l'organisation territoriale et la décentralisation, l'évolution de l'institution municipale, les organes de la commune, le cadre budgétaire, les procédures budgétaires et comptables, les ressources des communes, le financement de l'institution communale. Aussi, l'auteur analyse le personnel et l'organisation des services municipaux, la gestion du patrimoine, du service public et la gestion urbaine. En substance, il ressort de cet ouvrage que la décentralisation est un processus de responsabilisation des CTD en vue de booster l'émergence d'une culture dont les attributions sont liées au développement local. Néanmoins, ce travail n'aborde pas la réalité du déploiement des communes camerounaises sur la scène internationale, ce qui constitue une limite dans notre étude.

Dans cette thématique, les travaux de Barthélemy Kom Tchuenta<sup>63</sup> font bonne figure. L'auteur analyse les facteurs institutionnels, les missions communales et les vecteurs de développement pour aboutir sur le financement et la réalisation des projets. Ensuite, la gestion urbaine est axée sur les domaines traditionnels de la gestion de l'administration municipale et

---

<sup>61</sup> S. Ngane, *La décentralisation au Cameroun. Un enjeu de gouvernance*, Yaoundé, Afrédit, 2008.

<sup>62</sup> Finken, *Communes et gestion municipale au Cameroun...*, 1996.

<sup>63</sup> Kom Tchuenta, *Développement communal ...*, 1996.

les investissements publics. Enfin, l'émergence d'une culture locale est mise en valeur par l'œuvre des partenariats efficaces et cohérents. Dans cet ouvrage, les communes camerounaises doivent être de véritables unités décentralisées, choisies par les populations locales et gérées dans leur intérêt. Loin d'être une analyse exhaustive sur la thématique, l'analyse de notre auteur, en rapport avec 1996, sa date de parution ne dispose pas de données actualisées sur le développement communal et la gestion urbaine au Cameroun.

Les travaux de Hamadou Amadou<sup>64</sup> sont d'un apport indéniable pour la compréhension de ce thème. Ce rapport d'étude présente dans sa substance la description de la politique gouvernementale de la décentralisation à travers un cadre légal et réglementaire au Cameroun. L'auteur développe ainsi le cadre institutionnel de la décentralisation par les organismes d'accompagnement des CTD. Il ressort ainsi divers organes comme le Conseil National de la Décentralisation (CND), le Centre de Formation et d'Administration Municipale (CEFAM), le Conseil Interministériel des Services Locaux (CISL) etc. Ce rapport malgré sa pertinence sur la facilitation du processus de compréhension de la décentralisation par les principaux acteurs, repose sur une limite valorisant plusieurs lois abrogées. Tout de même, notons qu'il nous a permis de comprendre l'évolution de la décentralisation, ses enjeux dans le développement et ses différents organismes d'appui au Cameroun.

La décentralisation camerounaise est également analysée dans une étude issue d'un rapport<sup>65</sup> au Cameroun. L'on peut y voir détaillé le contexte historique du concept à travers une évolution économique, ses repères et ses objectifs. Dans ce cadre, la synthèse ressort la promotion du développement local, le renforcement de la démocratie locale et la promotion de la bonne gouvernance au niveau local. Divers secteurs sont à relever ici pour l'implémentation de la décentralisation et la gestion à l'exemple de la santé, l'éducation et l'eau. L'analyse fait bien de présenter les différents rôles que jouent les collectivités locales au Cameroun, mais cette étude laisse en périphérie l'action de ces acteurs dans une dynamique de s'étendre sur la scène internationale à travers leurs missions.

Traitant à la fois les concepts de décentralisation et de coopération décentralisée, les travaux de Mariette Edimo Mboo<sup>66</sup> nous ont permis de mieux étudier les réalités de ces notions au Cameroun. Dans cet ouvrage de deux parties, l'auteure présente d'une part la

---

<sup>64</sup> Hamadou. Amadou, Rapport d'étude sectorielle du projet de promotion de la gouvernance locale (PGL) décentralisation, Yaoundé, juin 2010.

<sup>65</sup> Anonyme, Rapport Cameroun, "Recherche transnationale. Décentralisation en Afrique de l'Ouest et du Centre. Apprendre des expériences locales et intersectorielles", mars 2011.

<sup>66</sup> Edimo Mboo, *Décentralisation et coopération décentralisée...*, 2019.

décentralisation au Cameroun, et, d'autre part, la coopération décentralisée. L'on peut y voir analysé les fondements historiques de la décentralisation, son état des lieux depuis 1996 et l'enracinement de son processus de pilotage. La coopération décentralisée est perçue sous le prisme de son origine, ses généralités et sa pratique. Cependant, les réalités décrites ne présentent pas en ligne de mire l'apport des Organismes privés, des ONG et des entités sub-étatiques dans le développement des CTD, ce qui constitue une limite à notre travail. Toutefois, ce document garde toute sa pertinence en termes de thématiques de décentralisation et de coopération décentralisée au Cameroun.

Les travaux de Helmut Wollmann<sup>67</sup> se positionnent également dans la compréhension de notre thème. L'auteur dans un argumentaire simple présente de manière synthétique le phénomène de l'administration locale allemande. Ainsi, l'on retrouve développé dans ce travail le système local dans l'administration fédérale allemande, les compétences en matière de réformes territoriales locales et les réformes dans les *länder*. Cette étude légitime que le système fédéral allemand est constitué de deux niveaux : le niveau central (fédération) et celui des régions fédérales (*länder*). Dans le cadre de notre travail, les travaux de notre auteur soulignent peu la nécessité de la coopération décentralisée au-delà des frontières et la dimension des acteurs de cette coopération comme les ONG et les entreprises est peu reconnue.

Frank Bonker et Helmut Wollmann étudient aussi l'administration locale en Allemagne<sup>68</sup>. A propos de leurs écrits, les auteurs présentent le rôle des collectivités locales en Allemagne et les changements intervenus dans l'administration locale depuis les années 1990. Ce travail traite donc des évolutions observées dans quatre champs différents des politiques sociales à l'échelle locale. Ces champs d'intervention étant l'aide sociale, les services à la personne, le logement social et les politiques de l'emploi. Les différentes données relatives à cette étude malgré leur pertinence sur le rôle des collectivités locales allemandes ont méconnu l'apport de celles-ci dans le cadre des coopérations avec d'autres partenaires comme ceux du Sud. Ces travaux sont restés focalisés sur la conception interne des collectivités locales.

La compréhension de notre thématique a également été rendue possible par le rapport CERTU rédigé avec la collaboration de Jean-Pierre Allain<sup>69</sup>. Il s'agit d'un travail qui présente le concept de l'autonomie locale comme une donnée du système démocratique dans la plupart

---

<sup>67</sup> H. Wollmann, "Les réformes du système local dans les *länder* allemands : entre communes fusionnées et intercommunalité", *Revue française d'administration publique*, n°162, 2017.

<sup>68</sup> F. Bonker, H. Wollmann, "L'évolution des collectivités locales dans l'Etat de providence allemand", *Revue française des affaires sociales*, n°4-2004.

<sup>69</sup> CERTU, L'organisation des collectivités territoriales dans les 15 pays de l'Union européenne, 2004.

des pays d'Europe à l'exemple de l'Allemagne. L'auteur passe ainsi par la présentation de plusieurs formes intercommunales et des institutions en charge de la matérialisation de l'administration locale du pays. Cette étude nous permet ainsi de mieux cerner la réalité allemande liée à la gouvernance locale. Si les acteurs agissant dans la vie locale allemande sont évoqués dans ce travail, leur contribution en termes de coopération décentralisée et d'aide publique au développement est absente. Nous soulignons tout de même, que ce travail nous donne des informations fiables pour la compréhension de l'administration allemande.

Dans une analyse fouillée, Jacques Jung<sup>70</sup> présente le découpage en *kreise* des anciens *länder*, les compétences des *kreise* basées sur les compétences propres, volontaires et transférées. Les institutions du *kreise* et son administration sont également analysées. L'on y retrouve ainsi des éléments constitutifs éclairant notre thématique. Bien que présentant les structures territoriales allemandes intervenant dans l'administration locale du pays, ce travail est en grande partie concentré sur les données anciennes à l'exemple de l'origine des *Kreise* et leur découpage dans les anciens *länder*.

Clotilde Deffigier et Evelyne Will-Muller<sup>71</sup> analysent également l'administration locale allemande. Dans ce travail, les auteurs ressortent le système politique et administratif, le système de la fonction publique, le régime parlementaire allemand, les caractéristiques des institutions territoriales, les données institutionnelles et l'évolution de la décentralisation allemande. La faiblesse de cette étude en rapport avec notre thématique ressort du fait qu'elle n'évoque nullement les approches fonctionnaliste et transnationalistes de la coopération décentralisée qui constitue l'objet de notre réflexion.

Dans le domaine de la coopération décentralisée, Franck Petiteville<sup>72</sup> pose les jalons de cette analyse. Il construit autour de plusieurs points l'émergence conceptuelle de la coopération décentralisée, la consécration juridique, l'Etat dans la coopération décentralisée, l'essor de cette coopération au développement urbain. L'on retrouve également des thématiques liées à l'appui à la décentralisation, au développement rural en Afrique, aux jumelages franco-africains et à la dimension culturelle de ces jumelages. Cet auteur nous permet ainsi de mieux comprendre la réalité de la coopération Nord-Sud à travers l'implication des collectivités locales. En

---

<sup>70</sup> J. Jung, "Le *Kreis*. Niveau intermédiaire des structures territoriales allemandes. Exemple d'une décentralisation réussie", 1993.

<sup>71</sup> C. Deffigier, E. Will-Muller, Etude CNFPT-EUROPA, "Les fonctions locales publiques en Europe-Allemagne", Entretiens Universitaires Réguliers pour l'Administration en Europe.

<sup>72</sup> F. Petiteville, *La coopération décentralisée. Les collectivités locales dans la coopération Nord-Sud*, Paris, L'Harmattan, 1995.

s'appuyant sur la configuration de la coopération Nord-Sud dans la dimension de la coopération décentralisée, notre auteur a manqué de relever la conception africaine de cette coopération, ses acteurs, ses objectifs et ses champs d'interventions prioritaires dans le développement des collectivités du Sud.

Les travaux de Karzazi Mohcine<sup>73</sup> mettent en valeur l'effectivité des relations Nord-Sud dans le cadre de la coopération décentralisée. Dans ce travail, la coopération franco-marocaine est une forme de solidarité internationale, mobilisant par conventions des collectivités françaises de divers niveaux qui accompagnent, au Maroc, un double processus de décentralisation et de déconcentration évoluant progressivement vers une régionalisation élargie. Ces collectivités sont ainsi impliquées dans des projets ponctuels sous des formes multiples dans des domaines d'action très variés. L'auteur présente ainsi la coopération décentralisée comme un levier de développement dans la matérialisation des rapports Nord-Sud. Beaucoup plus descriptif dans sa démarche, le travail de Karzazi ne montre pas de manière détaillée les différents mobiles ayant poussé les collectivités territoriales du Maroc à s'enraciner dans la pratique de la coopération décentralisée. Or, ces enjeux ont permis à leurs homologues de pratiquer une politique basée sur la diplomatie d'influence et de repositionnement sur la scène internationale.

Cyprien Bassamagne<sup>74</sup> nous offre des lignes d'analyse diverses pour la compréhension de notre thème. Cette coopération entre la France et le Cameroun s'identifie dans un cadre marqué par la mondialisation et la globalisation qui influence l'émergence de la coopération décentralisée. L'auteur nous présente dans ce cadre la sociogenèse de la coopération décentralisée passant par la transnationalisation des relations internationales, l'internationalisation des affaires locales mais aussi du contexte de la décentralisation au Cameroun et la nature démocratique de l'Etat. Les différentes formes de la coopération décentralisée sont ainsi analysées ainsi que ces acteurs déterminants. Ce travail constitue dans cette perspective, un outil de valorisation de la coopération Nord-Sud. Cependant, ce travail ne met pas en avant la dimension action de cette coopération vis-à-vis des collectivités du Sud.

Dans un argumentaire complémentaire à notre thématique, Marie Julie Pegdwende Djindjere<sup>75</sup> se consacre à une analyse sur la coopération Nord-Sud. En substance, l'on note dans

---

<sup>73</sup> Karzazi Mohcine, *La coopération décentralisée ...* 2013.

<sup>74</sup> C. Bassamagne Mougno, "La coopération décentralisée entre la France et le Cameroun", Mémoire de Master en droit public, Université de Yaoundé II, 2007.

<sup>75</sup> M. J Pegdwende Djindjere, "Les accords transnationaux conclus entre les collectivités françaises et africaines : le cas du Burkina-Faso", Thèse de Doctorat de Droit public, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2014.

ce travail que l'action internationale des Etats est affectée par les nouvelles diplomaties des collectivités territoriales et gouvernements non centraux. L'auteure présente de manière résumée qu'il s'agit d'une coopération essentiellement permettant à des collectivités de mutualiser les moyens humains ou logistiques en matière de gestion des infrastructures. Toutefois, l'on assimile ce travail beaucoup plus sur la dimension théorique à travers la densité de son approche juridique au détriment des réalisations de cette coopération.

La thèse de Cathérine Gwenaelle Ogandago Ntyango<sup>76</sup> analyse la problématique d'une relation Nord-Sud. Cette étude fait l'économie des relations internationales comme aide au développement avec de nouvelles formes de diplomatie, du modèle de la décentralisation aux réalités africaines, du succès des partenariats de coopération décentralisée et du degré d'implication et de réciprocité sur les échanges. L'on peut aussi voir analyser dans ce cadre les facteurs clés du succès de partenariats de la coopération décentralisée. Le cadre opératoire dans cette étude saisit une réalité présentant la coopération décentralisée comme le dispositif par lequel les collectivités territoriales mènent des actions de coopération internationale. Ce travail restant distant du notre dans la mesure qu'il met en ligne de mire les réalités françaises de cette coopération, l'orientation africaine étant plus orientée sur les pays de l'Afrique de l'Ouest à l'exception du Gabon en Afrique centrale.

Cette thématique est également analysée dans les travaux de Guy Mvelle Minfenda<sup>77</sup>. Sa thèse présente respectivement l'état de l'aide et de la coopération décentralisée, l'approche analytique et les facteurs de blocage et enfin, la désétatisation de l'aide pour la coopération décentralisée. Il détail ainsi les caractéristiques de l'aide, ses champs d'action et modalités d'intervention. Pour la coopération décentralisée, l'auteur montre sa genèse, ses objectifs et ses acteurs. Sans avoir la prétention de critiquer cette étude, il apparait que cette analyse s'éloigne des réalités de mise en effectivité des réseaux de coopération des acteurs allemands dans leur politique de développement avec les acteurs du Sud.

Le travail de Mathilde Chassot<sup>78</sup> synthétise la conception sénégalaise de la décentralisation, la contribution de la France dans la coopération avec le Sénégal, son cadre

---

<sup>76</sup> G. C. Ogandago Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales et africaines. Les leviers de l'implication et de la réciprocité", Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Lille 1, 2014.

<sup>77</sup> G. Mvelle Minfenda, "Aide au développement et coopération décentralisée. Esquisse d'une désétatisation de l'aide française. Les cas du Cameroun, Congo, Gabon, RCA, Tchad et Rwanda", Thèse de Doctorat en Science Politique, Université Jean Moulin Lyon 3, juillet 2005.

<sup>78</sup> M. Chassot, "Dix ans de coopération décentralisée au Sénégal. Quelle contribution au processus de décentralisation ?" DESS Développement-Coopération et Action Humanitaire, Université Paris 1 Panthéon-Sorbone, 2004-2005.

institutionnel mais aussi les objectifs communs de la décentralisation en France et au Sénégal. Il présente la décentralisation sénégalaise en Afrique de l'Ouest comme un processus ancien hérité de la colonisation et fortement emprunt par le système français. Le travail de Mathilde Chassot n'insiste pas assez sur les objectifs et les enjeux de cette forme de coopération, ce qui constitue une limite à notre étude.

Samuel Lesart<sup>79</sup> à travers son travail nous donne les clés de compréhension de notre thématique. Dans cette étude, la coopération décentralisée se présente comme le processus d'internationalisation des collectivités territoriales. Ici, les ressources développées pour cette coopération retiennent en pratique l'appui financier, l'appui humain, la synergie avec les associations de solidarités internationales dans l'espace Nord-Sud et les modes de coopération entre les collectivités. Les collectivités locales selon notre auteur sont une source fédératrice d'énergie autour des objectifs de développement dans la coopération. Ces travaux présentent un faible intérêt des acteurs pour les réunions d'échanges et de réflexion entre collectivités en coopération.

A la suite de Samuel Lesart, Martine Bondo et Martin Balikwisha Nyonyo<sup>80</sup>, présentent la coopération décentralisée sous une orientation évolutive tenant en compte divers paramètres. Ceux-ci sont marqués par une volonté de solidarité sur une approche humanitaire, une volonté d'agir pour le développement par une approche de développement, une volonté d'appui au processus de décentralisation et une volonté de coopération basée sur les enjeux des partenaires marqués par une approche d'intérêt mutuel. Dans une dynamique d'implémentation de la coopération décentralisée dans l'espace francophone, ces travaux n'ont pas su montrer les principaux acteurs qui interviennent pour le développement de cette coopération.

La problématique de l'émergence de la coopération décentralisée est également abordée dans l'ouvrage de César Noizet<sup>81</sup>. L'ouvrage est construit sur un ensemble de réalités de la coopération, réalités qui mettent en lumière les fondements juridiques, ses organismes institutionnels et de gestion. La coopération décentralisée se résume ici par une coopération transfrontalière des CTD. Cette coopération apparaît comme une vitrine dans l'émergence, les fondements et sa pratique sur la scène internationale. Le travail de notre auteur tout en étant de

---

<sup>79</sup> S. Lesart, Les réseaux de coopération décentralisée et la mobilisation des acteurs : L'exemple alsacien, mémoire de 4<sup>ème</sup> année d'I.E.P, Université Robert Schuman de Strasbourg, 2008.

<sup>80</sup> M. Bondo et M. Balikwisha Nyonyo, "La coopération décentralisée dans l'espace francophone", Association Parlementaire de la Francophonie, n°12, Abidjan, juillet 2013.

<sup>81</sup> C. Noizet, *La coopération décentralisée et le développement local. Les instruments juridiques de coopération*, Paris, L'Harmattan, 2003.



grande valeur sur le concept de la coopération décentralisée, présente quelques failles. Il présente un ancrage excessif sur les fondements juridiques et les instruments de cette coopération, ce qui ne nous permet pas de mieux cerner ses objectifs et ses acteurs.

A la suite de César Noizet, Camille Courger<sup>82</sup> relève la contribution de la coopération décentralisée dans le développement entre villes de pays différents. Dans ce travail, la coopération décentralisée se positionne comme une dynamique contribuant au développement des activités locales. L'analyse aborde les conditions d'émergence des pouvoirs locaux dans la sphère internationale, les espoirs du partenariat et les défis de la coopération entre les pouvoirs locaux. Plusieurs instruments de gouvernance sont pris en compte à l'exemple de la décentralisation. Cette étude relève enfin la problématique de la coopération communale en Allemagne. Cette analyse des Sciences de la population et du développement met plus l'emphase sur la diplomatie des villes au détriment de la coopération décentralisée. Mais, tout de même, sa pertinence demeure pour la compréhension de notre thème.

Les travaux de Adda Bekkouche et Bertrand Gallet<sup>83</sup> nous donnent également une grille d'analyse pour cette thématique. Le résumé présente l'émergence des autorités territoriales dans les cadres doctrinal et institutionnel de la coopération décentralisée. Ce travail analyse également le rôle des institutions publiques, les acteurs infra-étatiques du développement, la légitimité des collectivités territoriales dans la coopération décentralisée, ses différences d'approche et sa définition. Au final, les auteurs développent une idée confortant les acteurs infra-étatiques comme acteurs importants dans le développement et la consolidation de la démocratie. Bien que fourni en termes d'enjeux de la coopération décentralisée, les travaux de cette analyse ont beaucoup mis en exergue la conceptualisation et les approches de cette coopération sans toutefois embrayer sur la dynamique des acteurs en présence dans la poursuite des objectifs de développement.

Le mémoire de Marthe Francine Nkolo Ateba<sup>84</sup> se positionne comme cadre de référence de la coopération Germano-camerounaise. Cette étude relève l'implication de la GIZ au Cameroun, sa contribution dans la gestion des ressources durables. L'exemple de la forêt communale est pris en compte dans ce cadre. L'auteure relève les différentes attributions de la GIZ et ses axes d'intervention au Cameroun. L'approche critique en rapport avec ce mémoire dans notre travail est qu'il met l'accent sur les institutions coloniales allemandes, l'œuvre

---

<sup>82</sup> Courger, "Les villes et pouvoirs locaux,..." , 2008-2009.

<sup>83</sup> Rapport de Adda Bekkouche et B, Gallet sur : "La coopération décentralisée : l'émergence des collectivités et autorités territoriales sur la scène internationale".

<sup>84</sup> Nkolo Ateba, "Coopération Germano-camerounaise...", 2015.

coloniale et la gestion de la foresterie au Cameroun, or notre étude est orientée sur les données et réalisations récentes de l'administration communale au Cameroun.

Raoul Tamekou<sup>85</sup> s'est aussi intéressé sur la question de la coopération décentralisée. Son étude analyse la conception camerounaise de cette coopération notamment par des considérations générales, la genèse et ses caractéristiques, ses principes et enjeux, son encadrement juridique. La coopération décentralisée en tant que mécanisme de décentralisation, participe du même mouvement qui vise à conférer aux autorités locales le pouvoir décisionnel, et l'autonomie financière, sur les questions prévues par la loi. En intégrant la coopération décentralisée dans l'environnement camerounais et en évoquant plusieurs pays de l'Europe, cette étude est restée éloignée de l'Allemagne qui constitue notre base analytique. Malgré cette faille, ce travail nous a fourni moult informations pour mieux saisir les réalités de notre thématique.

Nous nous sommes également inspiré des travaux de Bertrand Iguigui<sup>86</sup> dans notre travail. Cette étude présente d'une part, la genèse, les enjeux et les fondements de l'internationalisation des communes camerounaises de 1977 à 2018. D'autre part, notre auteur analyse l'évolution, les transformations et les facteurs de blocage dans l'action internationale des communes au Cameroun. Les réalités décrites dans ce travail bien que fournissant des informations fiables sur notre thématique, ont laissé un vide sur l'apport des ONG et des entreprises privées dans le développement de la coopération décentralisée internationale.

Toutefois, la contribution de toute cette littérature bien que pléthorique ne répond pas aux objectifs que nous nous sommes fixés à la base notamment étudier la coopération décentralisée liant les collectivités territoriales allemandes à celles camerounaises et de ressortir les différentes initiatives de développement local engagées par les deux pays dans le cadre des activités liées à la décentralisation. L'orientation de ces objectifs de départ trouve son cadre de référence à travers l'existence d'une problématique comme point focal de notre étude.

## **7. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Dans le cadre de cette partie, il s'agit de présenter dans un premier temps la problématique centrale de notre étude, et dans un second temps relevé les hypothèses liées à la compréhension de cette thématique.

---

<sup>85</sup> Synthèse des travaux de Raoul Tamekou à l'Université de Montréal.

<sup>86</sup> Iguigui, "Les communes camerounaises à l'épreuve de la coopération décentralisée...", 2020.

## 7.1. Problématique

La coopération décentralisée apparaît dans une configuration complexe mettant sur la scène internationale les acteurs du Nord et leurs homologues du Sud à travers l'action des CTD. Face à cette complexité relationnelle, émergent une catégorie d'acteurs infra-étatiques qui assistent l'Etat dans certaines de ses fonctions et qui peu à peu, œuvrent à s'attribuer des prérogatives et compétences étatiques par le biais de divers processus à l'instar de la décentralisation.

Dans le cadre de la nouvelle configuration de cette coopération décentralisée qui engage le Cameroun et l'Allemagne, une lecture semble opportune, celle d'une logique de solidarité et de coopération au développement entre le Nord et le Sud et celle d'une logique d'opportunisme économique engageant les deux entités étatiques.

La décentralisation qui impulse une dynamique de développement comme enjeu majeur se trouve à la croisée des chemins entre le politique, l'économique et le social. Ainsi, les CTD du Nord mettent en jeu leur expérience pour assister celles du Sud dans les domaines social, éducatif ou culturel dans leur processus de développement. La coopération décentralisée dans ce cadre se présente à la fois comme un registre d'activités et un registre de possibilités pour les collectivités du Nord et du Sud.

La coopération décentralisée en appuyant les collectivités territoriales est présentée comme l'un des instruments les plus appropriés pour dynamiser les initiatives locales de développement<sup>87</sup>. Cette analyse en substance ressort quelques grilles de lectures en rapport avec la coopération décentralisée qui laisse transparaître une volonté marquée par une approche liée par des valeurs humanitaires, une orientation axée sur le développement et en dernier ressort, une volonté d'appui à la décentralisation dont les mobiles gouvernants sont basés sur la recherche d'un intérêt mutuel.

De là, une question de fond se pose : Quel est l'impact de la contribution allemande en matière d'appui des CTD au Cameroun dans le processus de la décentralisation ?

## 7.2. Hypothèses de recherche

Ce travail est conditionné par un ensemble d'hypothèses partant d'une hypothèse principale pour aboutir aux hypothèses secondaires.

---

<sup>87</sup> Bondo, Balikwisha Nyono, "Assemblée parlementaire de la francophonie...", p.6.

### **Hypothèse principale**

Les relations établies au titre de la coopération décentralisée peuvent avoir comme objectif majeur l'aide au développement, surtout lorsqu'il s'agit des relations entre les collectivités territoriales allemandes et les collectivités territoriales camerounaises.

### **Hypothèse secondaire 1**

La coopération décentralisée Germano-camerounaise qui fait intervenir une catégorie spécifique de nouveaux acteurs notamment les CTD sur la scène internationale est un instrument qui contribue au rayonnement de l'Etat à l'étranger.

### **Hypothèse secondaire 2**

La coopération décentralisée favorise l'établissement des relations Nord-Sud entre collectivités de pays développés et celles de pays en développement par ses actions qui revêtent diverses formes telles que les jumelages, les programmes ou projets de développement, les échanges techniques etc.

### **Hypothèse secondaire 3**

La coopération décentralisée entre l'Allemagne et le Cameroun établit sur la base d'une recherche d'objectifs communs par les deux entités constitue un instrument à l'applicabilité du principe de réciprocité dans les échanges.

## **8. OBJECTIFS DE L'ETUDE**

En restant focalisé sur l'étude de la coopération décentralisée entre l'Allemagne et le Cameroun, ce travail permet de ressortir les différents objectifs suivants : avoir une meilleure compréhension des orientations politiques, des mécanismes de régulation existant, des enjeux, l'environnement institutionnel et les acteurs impliqués, en mettant en relief les instances et les modes de participation des populations. Ce travail nous permet également de mieux appréhender les limites de l'action menée par les différents acteurs et avoir une meilleure visibilité des possibilités d'apports des acteurs non-étatiques pour plus d'efficacité au service public de promotion de la décentralisation à travers la coopération décentralisée. Aussi, il s'agit d'exposer le regard que la population se fait de l'offre et de la qualité de services reçus dans le cadre de cette coopération, de ressortir les différentes initiatives de développement local engagées par les deux pays dans le cadre des activités liées à la décentralisation et de montrer que le processus de décentralisation évoqué dans ce partenariat décentralisé incite les partenaires à initier des réformes. Enfin, cette réflexion a pour objectif d'étudier la coopération

décentralisée en général et celle liant les collectivités territoriales allemandes à celles camerounaises en particulier.

## 9. METHODOLOGIE

Pour atteindre les objectifs de cette étude, il est nécessaire de s'arrimer à la diversité des témoignages historiques qui est presque infinie<sup>88</sup>. C'est une des tâches les plus difficiles de l'historien que de rassembler les documents dont il estime avoir besoin<sup>89</sup>. Il ne saurait guère y parvenir sans l'aide des guides divers : inventaires d'archives ou de bibliothèques, catalogues de musées, répertoires bibliographiques de toute sorte<sup>90</sup>.

Il s'agit des investigations et des enquêtes diverses en vue de la collecte des informations relatives à notre sujet. Cette approche méthodologique met à nu la dualité sources écrites et sources orales que François Cadiou et Al expriment dans le document intitulé *Comment se fait l'histoire. Pratique et enjeux* en ces termes :

L'histoire a noué avec l'écrit des liens privilégiés. Cet aspect fondamental étant posé, les archives, si elles constituent un aliment indispensable du métabolisme historien, sont loin d'être seul à sa disposition. Morts ou vifs, les témoins ont leur mot à dire, qui s'insère eux-mêmes dans l'ensemble des traces artistiques ou fonctionnelles de l'activité humaine. L'ensemble de ces indices constituent des sources à part entière pour quiconque cherche à rendre intelligible le passé<sup>91</sup>.

Dans cette partie, il est légitime pour nous de ressortir les différentes sources mises à notre disposition et la manière dont elles ont été exploitées, cette démarche intègre l'apport des sources écrites, orales et numériques.

### 9.1. Méthodologie de collecte des données

Dans le cadre de la collecte des données de ce travail, il s'est agi de procéder d'une part par la localisation, et ensuite par l'exploitation à partir des fiches de lectures.

S'agissant des sources écrites, ce travail s'intéresse aux documents d'archives, aux rapports, aux livres, ouvrages, mémoires, thèses, correspondances écrites, lois et décrets. Dans ce cadre, la mobilisation de ces sources a été effectuée tour à tour à la bibliothèque de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines (FALSH), à la GIZ, au PNDP, au MINATD, à l'Institut Français du Cameroun, à l'Institut Goethe, aux archives des Communes et villes unies du Cameroun, à la Fondation Paul Ango Ela et aux archives des différentes Communes des zones

---

<sup>88</sup> M. Bloch, *Apologie pour l'Histoire ou métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition, 1952, p.40.

<sup>89</sup> *Ibid*, p.42.

<sup>90</sup> *Ibid*.

<sup>91</sup> F. Cadiou et al, *Comment se fait l'histoire. Pratique et enjeu*, Paris, La Découverte, 1985, p.187.

d'étude etc. Ces différents centres de documentation nous ont permis de collecter les données relatives à la compréhension de notre thématique.

A côté des sources écrites, la finalisation de cette thèse est le fruit d'une exploitation des sources orales et numériques. Celles-ci sont mobilisées à travers les entretiens avec les personnes susceptibles de nous fournir des informations sur la thématique. Une importance particulière étant accordée aux responsables des collectivités territoriales et aux populations locales bénéficiaires de ces projets de développement. Pour les sources numériques, ces dernières ont été extraites sur internet et dans divers autres documents.

### **9.2.Méthodologie de traitement des informations recueillies sur le terrain**

La démarche méthodologique utilisée dans cette investigation repose sur la méthodologie mixte qui est sous tendue par la collecte qualitative et quantitative dans la restitution des données. Ces données nous ont permis de faire prévaloir l'esprit critique dans l'analyse des faits par la méthode hypothético-déductive.

Cette démarche consiste à partir d'un problème, d'une attente née d'une théorie existante, à proposer une solution à ce problème, à déduire de cette solution des propositions testables, à tenter de réfuter par observation et expérience les propositions en question, à retenir l'explication si la proposition passe le test avec succès et à l'amender<sup>92</sup>.

Aussi, dans cette investigation l'on intègre l'interdisciplinarité à travers des éléments empruntés dans d'autres disciplines or du champ historique à l'instar du droit, la science politique, de géographie, de sociologie etc.

## **10. CADRE THEORIQUE**

Dans cette étude, nous retenons comme théories le transnationalisme, la théorie du don et du contre-don, le libéralisme, la théorie de l'interdépendance complexe et le fonctionnalisme. A ces différentes théories se greffent les deux écoles à savoir l'approche anglo-saxonne et l'école française sur la coopération décentralisée.

La théorie transnationaliste des relations internationales est visible dès la fin des années 60. Dans son analyse, l'approche transnationaliste visant la diversification et la multiplication des acteurs sur la scène internationale s'oppose à tout privilège reconnaissant l'Etat comme seul acteur dans la structuration des relations internationales. Les relations transnationales se

---

<sup>92</sup> D. Battistella, *Les théories des relations internationales*, 4<sup>ème</sup> éditions, Paris, Presses de Sciences politiques, 2012, pp.33-34.

définissent comme étant des contacts, coalitions et interactions à travers les frontières et qui échappent au contrôle des Etats. Pour les tenants de cette théorie, il faut reconnaître l'existence des classes sur la scène internationale, l'Etat n'étant qu'une superstructure au service de la classe dominante. Les intérêts dans ce cadre sont en dernière analyse de nature économique plutôt que politique ; quant au système international, il est d'abord un marché mondial dont la structure n'est pas déterminée par les rapports de puissance, mais par les rapports de production et d'échange entre le centre et la périphérie.

Pour les transnationalistes, l'Etat n'est qu'un acteur parmi d'autres, à côté des acteurs sociétaux ou non gouvernementaux que sont les entreprises multinationales, les ONG de toutes sortes, voire les individus. Entre ces acteurs non-étatiques se nouent des relations transnationales qui viennent à la fois concurrencer et compléter les relations internationales. Plusieurs auteurs ont ainsi contribué à l'enracinement de cette théorie notamment Kéohane dans *World Politics in Transition* en 1997, Nye, à travers son ouvrage *Power and Interdependence* ainsi que Rosenau dans *Turbulence in World Politics* en 1990. Mais c'est surtout en Europe que ce mouvement a pris racine, en Grande-Bretagne grâce à John Burton et son concept de société mondiale ; en France lorsque Marcel Merle s'oppose au réalisme de Raymond Aron dans les années 70 et grâce à Bertrand Badie et Marie-Claude Smouts dans les années 90 aux Etats-Unis. Ces défenseurs estiment que lorsque l'Etat reconnaît à l'intérieur de ses frontières la liberté d'association, il voit proliférer une multitude d'acteurs spécialisés, dont les connexions avec lui se font de façon les plus diverses<sup>93</sup>.

L'avantage d'inscrire notre réflexion dans le courant transnationaliste des relations internationales est qu'il permet de prendre en compte, à côté de l'Etat, d'autres acteurs : les Organisations Internationales, les ONG, les entités infra-étatiques comme les CTD qui au Cameroun, au sens du décret n°2011/1116/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée, sont des acteurs des relations internationales sous l'encadrement de l'Etat central<sup>94</sup>.

Mais le reproche est fait à cette approche de sublimer et de surestimer la capacité d'action des acteurs privés sur la scène internationale. Aussi, postuler à la mort de l'Etat, serait un peu exagéré et ignorer la capacité de résistance mais surtout d'adaptation de ce dernier qui mènera des actions pour ne pas se laisser phagocyter. L'opposition entre l'Etat et acteurs privés qu'établissent les transnationalistes doit être relativisée. Car, en fonction des circonstances, ces

<sup>93</sup> J-L Martres et M Bergès (dir), *Penser les relations internationales*, Paris, Harmattan, 2008, p.472.

<sup>94</sup> Nka, "Le Cameroun dans la coopération décentralisée...", p.16.

deux acteurs peuvent être en congruence. C'est le cas notamment du soutien financier que certaines ONG peuvent bénéficier de l'Etat. Au-delà de la conception transnationaliste, la théorie du don et contre-don fait également œuvre utile dans le cadre de cette étude.

La théorie du don et contre-don est une variable explicative de l'implication et de la réciprocité dans le contexte de la coopération décentralisée Germano-camerounaise. Elle est élaborée en 1925 par Marcel Mauss dans son livre intitulé : *Essai sur le don. Forme et raison dans les sociétés archaïques*<sup>95</sup>. Pour lui, le don et contre-don est une forme de contrat social basé sur la réciprocité, pour appartenir à une société.

Cette théorie dans le cadre du contrat social constitue une prestation obligeant mutuellement donneur et receveur et qui, de fait, les unit par une forme de contrat. Le donneur a une forme de prestige ou d'honneur dans le fait de savoir donner, quant au receveur, il doit d'abord savoir-recevoir et doit ensuite savoir-rendre à d'autres. Plusieurs autres théories expliquent les dynamiques coopératives dans le cadre de notre thématique. C'est le cas du libéralisme.

La théorie libéraliste dans les relations internationales constitue un outil de compréhension de la coopération des collectivités locales dans le domaine de la promotion de la paix et du développement durable<sup>96</sup>. Structuré autour des travaux d'Adam Smith, le courant libéraliste intègre la valeur compréhensive des relations internationales au phénomène coopératif entre les Etats ou encore entre les Organisations Non Gouvernementales et les autres acteurs du système international<sup>97</sup>.

Dans le domaine économique, les auteurs libéraux défendent l'initiative privée, le libre-échange et l'économie de marché. Dans le cadre de notre thématique portant sur la coopération décentralisée Germano-camerounaise, le libéralisme légitime un cadre de coopération entre plusieurs acteurs de développement. Ces acteurs sont entre autres les ONG, les entreprises, les collectivités locales, les privés etc. Les valeurs relationnelles bâties autour du libéralisme garantissent une grande liberté en vue de l'établissement de la paix, de la prospérité et de la justice<sup>98</sup>. Ainsi qu'en est-il de la théorie de l'interdépendance complexe ?

---

<sup>95</sup> M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 1973.

<sup>96</sup> Iguigui, "Les communes camerounaises à l'épreuve de la coopération décentralisée...", p.24.

<sup>97</sup> *Ibid.*

<sup>98</sup> G. Dussouy, *Traité de relations internationales. Tome II : les théories de l'interétatique*, Paris, l'Harmattan, 2008, p.106.



L'interdépendance complexe tire ses origines dans les années 70 aux Etats-Unis. Entre autres précurseurs, ce courant de pensée est basé sur les travaux de Robert Kéohane et Joseph Nye. Selon ces deux auteurs, l'interdépendance complexe établit que les relations internationales contemporaines ne peuvent plus être envisagées à travers le cadre exclusif des relations diplomatico-stratégiques car, en dehors des relations politiques essentiellement orientées vers le pouvoir et la sécurité, on note une prolifération d'interventions d'interactions aussi culturelles, économiques que sociales se déroulant peu à peu en marge de la souveraineté de l'Etat<sup>99</sup>. L'interdépendance croissante des nations s'appréhende donc comme le trait distinctif des relations internationales depuis la fin de Deuxième Guerre mondiale. Le rétrécissement des distances déjà observé par de nombreux réalistes intensifie les contacts entre les Etats mais également entre les sociétés. Dans « *Transnational Relations politics* », en 1972, Kéohane et Nye recensent l'ensemble des flux transfrontaliers en s'intéressant plus particulièrement à quatre domaines : l'informatique, le commerce d'objets physiques, les flux financiers et la libre circulation des hommes et des idées<sup>100</sup>. Cette fluctuation multisectorielle œuvre ainsi à l'ouverture des frontières tout en assurant une extériorisation des relations internationales.

La politique internationale vue sur cet angle reconnaît en filigrane que l'Etat ne peut plus se présenter comme l'acteur unique de la vie internationale. Il en résulte une perte de pouvoir des Etats dont les politiques sont couronnées par les stratégies d'évasion des acteurs de la vie internationale qui créent<sup>101</sup>. Ainsi, le paradigme de l'interdépendance complexe met à jour les réseaux d'échange où la menace d'un recours à la force n'occupe plus une place centrale.

Appliqué à la coopération décentralisée Germano-camerounaise, la démultiplication des transactions inhérentes à cette forme de coopération internationale aurait favorisé la construction d'interdépendances complexes entre les deux sociétés et l'irruption de nouveaux acteurs sur la scène internationale autres que l'Etat. Ces interdépendances complexes pourraient ainsi faire émerger le concept de réciprocité dans la nouvelle configuration que l'on envisage sur la coopération décentralisée.

L'originalité de cette approche ouvre la voie à de nombreuses recherches sur la coopération internationale, qui se trouve dans la revue américaine "*organization*" leur

---

<sup>99</sup> Bassamagne Mougno, "La coopération décentralisée entre la France et le Cameroun...", p.12.

<sup>100</sup> E. Kasereka Tsongo. "La coopération au sein de la zone euro et la lutte contre la crise financière, bilan et perspectives", Université de Lubumbashi-Gradut, 2012, p.25.

<sup>101</sup> *Ibid.*

principale tribune de promotion<sup>102</sup>. Cette étude est également appréhendée sous le viseur du fonctionnalisme.

Quant à la théorie fonctionnaliste dont Mitrany en est l'un des principaux promoteurs depuis 1946, elle contribue à la conception, la configuration, la perception et la théorisation d'une scène internationale plus intégrée aux plans économique, technique et culturel mais révèle surtout la fonctionnalité idéologique et/ou idéocratique que la coopération décentralisée qui contribuerait, à un moment donné, un des supports structurels et fonctionnels que l'Etat mobiliserait dans sa politique de coopération internationale. Dans ce cas d'espèce, on assisterait ni plus ni moins à une instrumentalisation des collectivités locales des différents Etats concernés. Comme dans les précédentes théories évoquées, le fonctionnalisme en relations internationales légitime l'existence et la reconnaissance d'une diversification d'acteurs internationaux notamment les Organisations Internationales, les ONG, les entités infra-étatiques etc.

Le fonctionnalisme dans sa matérialisation souffre de déficit démocratique puisque ce sont les organisations qui décident elles-mêmes des sujets qu'elles abordent. La question des domaines entremêlés est également à soulever puisqu'il n'est pas possible dans la réalité de diviser les problèmes sociétaux en catégories. Une dernière critique plus pratique est celle de la détermination de la qualité des experts et de leur contrôle<sup>103</sup>.

Pour mieux justifier notre sujet dans un cadre théorique circonscrit, la compréhension de cette thématique passe inéluctablement par l'évocation de deux approches d'envergure dans l'étude de la coopération décentralisée. Il s'agit notamment de l'approche anglo-saxonne et de l'approche française.

Qualifiée d'extensive, l'approche anglo-saxonne est défendue par les pays anglophones et l'Union européenne. Dans sa démarche fonctionnelle, cette dernière accorde la qualité d'agent de coopération décentralisée à tous les acteurs infra-étatiques, c'est-à-dire toutes les organisations morales, qui ne relèvent pas directement du gouvernement, qu'elles soient publiques ou privées. Il peut s'agir de la sorte aussi bien des collectivités et autorités territoriales, que les ONG et autres.

---

<sup>102</sup> Wenu Becker, "Théories de la coopération internationale", notes de cours en L2 Relations internationales, UNILU, 2012-2013, p.15.

<sup>103</sup>L. Voyé, *Sociologie. Construction d'un monde, construction d'une discipline*, Bruxelles, De Boeck University, 1998, p.171.

Dans cette conception, les associations et organisations de solidarité internationale jouent un rôle central dans les relations de coopération. Ainsi, pour cette approche, la coopération décentralisée comprend toute action internationale mise en œuvre par des acteurs infra-étatiques. Concernant ses différents points focaux, l'on note qu'elle encourage la participation de la société civile à l'élaboration des critiques de pouvoirs publics dans les pays en développement, car leur participation est l'un des facteurs de réussite<sup>104</sup>. Sur un plan plus large, cette participation devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques, mais aussi à contribuer à l'avènement des régimes politiques plus démocratiques et pluralistes<sup>105</sup>.

En ce qui concerne l'approche française qualifiée de restrictive, elle accorde la qualité et le statut d'agent de coopération décentralisée uniquement aux collectivités et autorités territoriales. Car, on considère qu'il s'agit de relations décentralisées au sens étroit de l'expression. Les acteurs de la coopération dans ce cadre sont les collectivités décentralisées et leurs groupements. Ainsi, toute collectivité ou institution publique disposant d'une assemblée élue au suffrage universel peut mener des actions de coopération décentralisée.

Ce sont donc les autorités locales élues qui ont par excellence le statut d'agent de coopération décentralisée. Ce genre de relation devrait entraîner un renforcement institutionnel et un renforcement des capacités dans la municipalité soutenue. Notons cependant qu'elle permet de légitimer les nouvelles collectivités au Sud et de donner un contenu à la notion d'espace public<sup>106</sup>.

Il y'a donc la mise en place d'un réseau entre les municipalités de deux pays ainsi que le renforcement d'un réseau d'acteurs locaux. Tous les autres organismes qui ne relèvent pas de cette catégorie d'institution et qui ont des relations avec des organismes étrangers, font de la coopération non-gouvernementale, laquelle inclue la coopération.

Cette vision encourage une coopération non-gouvernementale plus large. En revanche, cela indique effectivement une volonté claire d'encourager les relations inter-collectivités, plus clairement que la conception anglo-saxonne. En effet, la doctrine française et la pratique des autres Etats partis en la matière, ont tendance à privilégier cette approche<sup>107</sup>.

---

<sup>104</sup> A. Bekkouche, B. Gallet., *La coopération décentralisée : l'Emergence des collectivités*, Bruxelles, Brylant, 2001, p.382.

<sup>105</sup> *Ibid.*

<sup>106</sup> B. Husson, *La coopération décentralisée au Sud et à l'Est*, Paris, CIEDEL, 2000, p.112.

<sup>107</sup> J. Bossuyt, *L'évaluation de partenariat de coopération décentralisée*, Paris, Seuil, 2005, p.82.

Cependant, les partenaires ne sont pas tenus à avoir les mêmes caractéristiques que leurs homologues Français. Ils peuvent ne pas disposer d'assemblées élues. Mais ces partenaires doivent avoir le statut d'autorité publique locale et être compétents dans les domaines de leur coopération<sup>108</sup>. Cette approche pourrait être porteuse d'efforts vertueux en matière de développement de structuration sociale et territoriale mais aussi favoriser l'autonomie locale, et donc la démocratie à la base et la décentralisation.

En somme, c'est cet ensemble d'actions extérieures des acteurs infra-étatiques que l'on qualifie de coopération décentralisée. Ces acteurs sont : la région, la ville, la commune et toute autre entité territoriale bénéficiant de pouvoirs d'autonomie de certaines actions pour le développement de leurs contrées. Ces acteurs entrent en relation directe avec les instances supranationales et définissent leurs activités en fonction d'intérêts particuliers et de zones qui transcendent les frontières de l'Etat-nation. Cette coopération est basée essentiellement sur des projets de développement.

Quoi qu'il en soit, nous pensons que ces deux approches de la coopération décentralisée sont complémentaires, dès lors que les collectivités locales et les autres acteurs de la vie socio-économique se concertent au Nord comme au Sud, sur des programmes ou projets de développement qui prennent en compte les attentes de toutes les populations et des plus vulnérables ou marginalisées. Dans la réalisation de ce travail, plusieurs obstacles nous ont fait ombrage.

## **11. DIFFICULTES RENCONTREES**

Durant cette recherche, plusieurs situations ont constitué des difficultés dans la réalisation de ce travail. Dans cet état, il est loisible de souligner que ces difficultés ont ralenti l'évolution et la rédaction de cette thèse. Il s'agit à première vue des difficultés liées aux archives.

Cette recherche repose sur une diversité d'archives documentaires. La consultation de celles-ci a été impossible aux archives des différentes structures à l'exemple de la GIZ et des archives du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local au service de la coopération décentralisée. Aussi, cette recherche a consisté à faire des descentes sur le terrain dans les communes du Centre et de l'Ouest. Cette difficulté s'est également fait ressentir dans plusieurs localités comme la commune de Soa et celle de Bafoussam 1<sup>er</sup>.

---

<sup>108</sup> J. Bossuyt, *L'évaluation de partenariat de coopération ...* p.82.

A côté de ces obstacles liés aux archives dans les différentes structures intervenant dans cette étude, l'exploitation des sources orales n'a pas été aisée dans ce travail. L'on évoque à cet effet, l'indisponibilité de certains de nos informateurs et parfois le refus catégorique de ceux-ci de nous accorder des entretiens nous traitant parfois d'espion dans les questions concernant la localité.

Enfin, l'on retient malgré ces différentes difficultés que nous nous sommes donnés pour objectif la production d'un travail scientifique élaboré autour d'une question centrale dont moult informations ont contribué à la structuration de ce travail.

## **12. PLAN DU TRAVAIL**

Dans le cadre du développement de cette étude, nous avons structuré notre plan en deux parties de sept chapitres. La première partie traite de l'internationalisation des CTD. Elle est constituée de trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé : Configuration de la coopération décentralisée Germano-camerounaise analyse la genèse et l'institutionnalisation de cette coopération. Dans le cadre de ce chapitre, subdivisée en quatre parties, notre analyse est basée sur l'émergence conceptuelle de la coopération décentralisée, les jumelages liés à la coopération décentralisée, l'orientation de cette coopération au Cameroun et en dernier ressort la conception de l'Allemagne dans la pratique de cette coopération. La coopération décentralisée Germano-camerounaise dans sa configuration est implémentée dans le contexte de la mondialisation qui met en exergue l'existence des relations Nord-Sud.

Le deuxième chapitre porte sur le principe de réciprocité et de l'aide publique au développement dans la coopération décentralisée. La réciprocité est ainsi analysée par une approche définitionnelle, ses objectifs généraux et principes, ses types, ses domaines et ses différentes modalités. L'APD quant à elle prend en compte sa définition, ses phases et évolution, ses objectifs et sa typologie. A travers la coopération décentralisée, l'enjeu majeur des Etats est de combattre la pauvreté et les inégalités de développement. Cette coopération est perçue diversement. D'une part, elle s'appuie sur les projets du Nord au Sud (Formation, Echanges, Développement) et d'autre part, les projets du Sud au Nord (Invitations de partenaires, Formation, Activités culturelles, Ventes et promotion, Sensibilisation).

Enfin, le troisième chapitre de cette partie présente la matérialisation de la coopération décentralisée Germano-camerounaise à travers une dynamique des acteurs en présence. La

coopération décentralisée ici est perçue comme une forme de coopération mettant en scène d'une part les collectivités camerounaises et d'autre par celles allemandes. Cette forme de coopération est basée sur la construction opératoire des notions de développement et développement local. Dans cette dynamique, plusieurs approches sont mises en exergue. Nous avons respectivement les approches de solidarité, de conditionnalité et d'intervention humanitaire, égalitaire et enfin de réciprocité. A ces différentes approches, la matérialisation de la coopération décentralisée ici repose sur l'intérêt des organismes multilatéraux, la diplomatie des villes et la prise en compte de divers enjeux. Du côté camerounais, plusieurs acteurs agissent dans la pratique de la coopération décentralisée. Il s'agit par exemple des collectivités camerounaises (Communes et Régions), l'intervention ministérielle (MINREX, MINEPAT, MINFI, MINDDEVEL), les organismes d'encadrement des CTD à l'exemple du Conseil National de la Décentralisation (CND), le Comité Interministériel des Services Locaux (CISL), du FEICOM, etc. L'action de ces acteurs de la coopération décentralisée au Cameroun dans la vie des CTD est ainsi reconnue par une double tutelle notamment la tutelle administrative et la tutelle technique. Du côté allemand, nous avons étudié comme acteurs de la coopération décentralisée agissant au Cameroun la GIZ à travers son évolution, ses attributions et ses interventions.

La deuxième partie analyse les défis de la coopération décentralisée entre l'Allemagne et le Cameroun. Le chapitre 4 qui introduit cette partie traite des réalisations de la coopération décentralisée Germano-camerounaise dans la Région du Centre. L'implémentation de la coopération décentralisée dans cette région est opérationnelle dans quatre communes. Il s'agit de la commune de Soa, la commune d'Ayos, la commune de Mbalmayo et celle de Mbangassina. Dans ces communes, l'œuvre du PADDL/GIZ est au premier plan. Les secteurs d'actions prioritaires sont entre autres l'eau, les archives et la documentation, la professionnalisation des emplois communaux, l'opérationnalisation des organigrammes règlementaires, la gestion des ressources humaines et les questions de santé. Plus loin, d'autres actions sont orientées vers le secteur éducatif et celui de la mobilisation des ressources financières.

Le cinquième chapitre présente l'essor de la coopération allemande dans la Région de l'Ouest. Dans ce chapitre, plusieurs organismes allemands agissent à l'Ouest pour appuyer l'action des CTD. Il s'agit de la société SAP-AG, la KfW, la Fondation Konrad Adenauer, la GIZ et le projet ProCISA. Le modèle d'échantillonnage est axé sur les communes de Bangangté, Bafoussam 1<sup>er</sup> et Bafoussam 2<sup>ème</sup>, la commune de Koutaba et les autres communes de la région.

Au rang des secteurs d'activités identifiés, les réalisations allemandes dans cette région sont orientées dans la construction des infrastructures sociales (marchés). A cela, il faut ajouter le domaine éducatif à travers le projet pro-edu-ba, le domaine agricole (ProCISA) et le domaine de la gestion sur le principe d'action axé sur les résultats. Ce dernier est analysé par une mise en œuvre effective d'organigrammes types d'emplois communaux et les canevas types de rédaction d'un projet et enfin, l'intégration du genre dans la gestion et la maintenance des points d'eau.

Quant au sixième chapitre, la coopération décentralisée est présentée comme un levier de développement. Ce chapitre ressort trois variables liées à la pratique du développement. Il s'agit du progrès, du changement et la liberté. Sur la scène internationale, l'émergence du Tiers-monde a été possible par la tenue de plusieurs conférences (Stockholm de 1972, Rio de Janeiro de 1992, Washington de 2000, Johannesburg de 2002, Accra de 2008, Istanbul de 2010 et Busan de 2011). Aussi, la coopération décentralisée dans ce chapitre est également analysée par ses mécanismes. Il s'agit de son cadre d'action, ses types d'action, ses moyens et ses domaines. Enfin, la pratique de cette coopération au sein des collectivités tient en compte la mobilisation des élus d'une part, et d'autre part, la mobilisation des acteurs internes et des experts des collectivités.

Le chapitre 7 et le dernier se penche sur l'évaluation critique de l'action allemande au Cameroun dans l'appui des CTD. Il est structuré sur deux parties. Il s'agit des limites de l'appui allemand dans les CTD du Centre et de l'Ouest d'une part, et les clés du succès de cette coopération d'autre part. Dans le cadre des limites, nous relevons la faible maîtrise des textes de la coopération décentralisée et la délimitation restrictive de son champ d'implémentation, le manque d'implication des populations locales, le manque de suivi des actions réalisées et en dernier ressort la faible attractivité des communes du Centre et l'Ouest et la forte emprise de la tutelle. S'agissant des clés liées au succès de cette coopération, elle a beaucoup œuvré à la maîtrise des textes pour une véritable implication des populations locales. L'on note aussi que cette coopération a œuvré à la réflexion des villes investies et la mise en réseau des CTD.



**PREMIERE PARTIE :**  
**L'INTERNATIONALISATION DES COLLECTIVITES**  
**TERRITORIALES DECENTRALISEES**



Au XXI<sup>ème</sup> siècle, les rapports interétatiques sont marqués et matérialisés par une fluctuation et une diversification des acteurs sur la scène internationale. Ce constat interpelle l'action des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des entités sub-étatiques, des Organisations de la Société Civile (OSC) etc. C'est dans ce contexte qu'intervient l'internationalisation des collectivités territoriales décentralisées.

Dans le contexte africain, la notion d'internationalisation est une réalité de l'époque coloniale. Au Cameroun, la création des communes s'est faite grâce à l'action des puissances coloniales d'abord et franco-britannique par la suite<sup>109</sup>. L'internationalisation dans la gouvernance territoriale et l'action des collectivités locales est un processus dynamique de flux en provenance ou en direction de territoires étrangers<sup>110</sup>. La coopération décentralisée dans une perspective de la coopération internationale des collectivités locales est matérialisée en Europe après la seconde Guerre Mondiale. L'internationalisation des collectivités territoriales décentralisées se décrit dans une orientation trilogique mettant en exergue l'action internationale ou extérieure des collectivités territoriales et des territoires, les relations de coopération décentralisée entre collectivités territoriales et en dernier ressort les relations de coopération décentralisée au développement<sup>111</sup>. Cette partie qui se veut descriptive sur la coopération décentralisée analyse trois chapitres. Nous présenterons tout d'abord la configuration de la coopération décentralisée, ensuite le principe de réciprocité et de l'aide publique au développement et enfin, les acteurs en présence dans le cadre le cadre de la coopération décentralisée Germano-camerounaise.

---

<sup>109</sup> Iguigui., "Les communes camerounaises à l'épreuve de la coopération décentralisée...", p.39.

<sup>110</sup> C. Visier., "Internationalisation", in *Dictionnaire des politiques territoriales*, 2020, pp : 305-310.

<sup>111</sup> Notes du séminaire sur "Internationalisation des collectivités territoriales et des territoires" tenu le 20 mai 2016 et cité en ligne dans le site <http://www.resacoop.org> consulté le 20 aout 2021 à 12 heures 36 minutes.

## **CHAPITRE I :**

### **CONFIGURATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE : GENESE ET INSTITUTIONNALISATION**

Dans le cadre de la mondialisation, plusieurs formes de relations sont à relever à l'instar de la coopération décentralisée. Diversement appréhendée par la communauté internationale, cette dernière est entendue comme une relation de coopération entre deux collectivités territoriales de pays différents<sup>1</sup>. Longtemps assimilée à la politique d'aide au développement, elle a connu une croissance continue en parallèle des processus de décentralisation en cours dans le monde<sup>2</sup>. La coopération décentralisée comme l'un des moyens de déploiement d'un pays à l'international met à contribution l'action de plusieurs acteurs notamment les acteurs infra-étatiques, les acteurs économiques, les organisations de la société civile, les services déconcentrés de l'Etat, les institutions publiques autonomes (universités) ou les autorités locales<sup>3</sup>. Ce chapitre, consacré comme vitrine de notre travail repose sur quatre (04) parties essentielles. Il s'agit de l'émergence conceptuelle et politique de la coopération décentralisée, les différentes formes de jumelages dans son implémentation, la coopération décentralisée au Cameroun et en dernier ressort les acteurs allemands de la coopération décentralisée.

#### **I-L'EMERGENCE CONCEPTUELLE ET POLITIQUE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE**

Dans le cadre de cette partie, nous allons développer le phénomène de la mondialisation et la coopération décentralisée, la dimension Nord-Sud de la coopération décentralisée, la généalogie conceptuelle de la coopération décentralisée, la déconcentration et la décentralisation dans le contexte de la mondialisation.

##### **1- Le phénomène de la mondialisation et la coopération décentralisée**

Désormais, lorsqu'on parle de la mondialisation, il est question de la mise en relation ou le rapprochement des "ensembles géographiques par un processus historique d'extension progressive du système capitaliste dans l'espace mondial<sup>4</sup>". Ce concept met en exergue la

<sup>1</sup> Note publiée le 3 octobre 2017 dans une communication du CIEDEL intitulée "Coopération décentralisée et internationalisation des villes et des territoires : une articulation à trouver".

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Cette idée est extraite du rapport de synthèse portant sur "Coopération décentralisée. Quelques leçons du terrain sur les pratiques des autorités locales en matière de développement" tiré à la page 3 et publié en septembre 2015.

<sup>4</sup> A. Barthes, *Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation*, EPU, Coll Economie et gestion, Paris, 2005, p.9.

liberté d'entreprendre<sup>5</sup>. Dans cette volonté d'entreprendre sur la scène internationale, plusieurs acteurs y interviennent, à l'exemple des entités sub-étatiques, des ONG, des associations faisant ainsi apparaître la notion de la coopération décentralisée, concept à dimensions plurielles. La mondialisation impose ainsi aux CTD dans l'implémentation de la décentralisation d'assumer une action internationale. C'est sans doute l'essence justifiée de ces propos de Daby Diagne, Président de CAMVAL et FMCU qui pense que "les collectivités locales et leurs autorités ont ainsi un nouveau rôle dans les enjeux de la mondialisation ; la voix des élus au plan international, est légitime pour le définir"<sup>6</sup>. La coopération décentralisée dans ce contexte prend en compte les "initiatives non gouvernementales et, plus particulièrement, celles des collectivités locales en matière de coopération. On peut y inclure les jumelages, mais aussi les actions des régions de nature à créer et à consolider des relations institutionnelles et économiques au niveau international"<sup>7</sup>. L'étude du phénomène de la mondialisation dans la mise en pratique de la coopération décentralisée fait intervenir deux aspects importants. Il s'agit d'une part de la transnationalisation des relations internationales et d'autre part de l'internationalisation des affaires locales.

En ce qui concerne la transnationalisation des relations internationales, les processus qui font appel au transnationalisme sont fortement influencés par la mondialisation qui engendre ici une intensification et diversification des différents types de circulation<sup>8</sup>. Il s'agit d'un domaine reconnaissant l'existence d'un champ social intégrant les dimensions économique, sociale, politique, culturelle<sup>9</sup> etc.

La scène internationale par le biais du transnationalisme constitue une dynamique de valorisation de divers acteurs publics de statut infra-étatique dont l'action à l'international favorise le recul des Etats-Nations comme acteurs principaux de celle-ci<sup>10</sup>. Dans ce cadre, les relations transnationales s'appréhendent comme "toutes relations sociales qui, par volonté délibérée ou par destination se déploient sur la scène mondiale au-delà du cadre étatique national et qui se réalisent en échappant peu ou prou au contrôle ou à l'action médiatrice des

---

<sup>5</sup> Barthes, *Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation*,...p.9.

<sup>6</sup> Dans le cadre de cette note, nous nous sommes référés au discours de Charles Josselin délégué au ministre délégué à la coopération et à la francophonie, portant évaluation des politiques de décentralisation et de présentation de propositions susceptibles d'en améliorer l'efficacité.

<sup>7</sup> M. Rudolf, "Rapport du Bureau du Conseil Régional d'Alsace ", 13 mars 1987, p.1.

<sup>8</sup> L. Bruno, "Mondialisation, travail et genre : une dialectique qui s'épuise ", Cahiers du genre, 2006, p.40.

<sup>9</sup> M. Garant, L'expérience du transnationalisme dans un contexte de régionalisation de l'immigration au Québec : le cas des immigrants à Thetford mines, Mémoire de Maîtrise en Anthropologie, Université de Laval, 2010, p.11.

<sup>10</sup> Petiteville, *La coopération décentralisée*..., p.11.

Etats"<sup>11</sup>. La mondialisation qui fait vivre ici la coopération décentralisée se résume en ces termes :

La montée en puissance des relations transnationales constitutives d'un monde multi-centré aurait finalement favorisé l'action à l'extérieur des collectivités locales, en ce sens qu'elle aurait créé les conditions de la dynamique d'extension des mobilités Trans-territoriales. L'Etat n'a jamais occupé à lui tout seul le champ des relations internationales, il a entretenu des relations de concurrence et/ de complémentarité avec d'autres acteurs qualifiés d'acteurs hors souveraineté, c'est-à-dire qui échappent de manière totale ou partielle à son contrôle souverain<sup>12</sup>.

Dans le mouvement de la mondialisation en rapport avec la coopération décentralisée figure en bonne place l'internationalisation des affaires locales. Après 1980<sup>13</sup>, année qui consacre l'émergence de la coopération décentralisée, l'action des CTD (régions, départements, communes et structures intercommunales) s'étend de plus en plus sur la scène internationale. La mondialisation et l'interdépendance économique élargissent le champ d'activité des autorités sub-étatiques. La nouvelle donne territoriale des collectivités locales soumet ces entités à des défis de compétitivité et de solidarité nouvelle. Cette internationalisation des affaires locales prend en compte la conception de la coopération décentralisée qui reconnaît en elle "l'ensemble des actions de coopération internationale menées par les collectivités territoriales : jumelages, coopérations, projets de développement, échanges techniques, opérations de promotion économique, coopération transfrontalière"<sup>14</sup>. L'internationalisation des affaires locales passe donc par la volonté d'une collectivité territoriale de projeter son territoire à l'international en créant des échanges multidimensionnels, à court ou à long terme<sup>15</sup>. C'est ce que l'on peut appeler la mondialisation du local selon Bertrand Badié. Il reconnaît l'internationalisation des affaires locales en ces termes :

Aujourd'hui, tout acteur local est un acteur international en puissance (...). Le maire d'une ville, grande ou moyenne, le président d'une région, le chef d'une entreprise quelque peu dynamique ou le responsable d'une chambre de commerce régionale ont désormais une politique étrangère, s'entourent d'experts internationaux, reçoivent ou se déplacent dans des régions aux dimensions variables et changeantes. Le local devient ainsi un foyer permanent de recomposition géographique, alors qu'il était autrefois un point fixe des assujettissements souverains<sup>16</sup>.

En substance, l'on peut retenir que dans le cadre de l'internationalisation des affaires locales, il s'agit de mettre en lumière les expressions « local » et « global » ceci dans le but de

<sup>11</sup> Nous tenons cette conception des écrits de Bertrand Batié et Marie-Claire Smouts dans leur ouvrage intitulé *Le retournement du monde* publié par Dalloz en 1992.

<sup>12</sup> Bassamagne Mougno, "La coopération décentralisée entre la France et le Cameroun...", p.15.

<sup>13</sup> Cette date correspond à la matérialisation et l'effectivité de la coopération décentralisée entre les pays de l'Europe et ceux de l'Afrique noire.

<sup>14</sup> Ministère des affaires étrangères et européennes, "Coopération décentralisée et action extérieure des collectivités locales : un état des lieux", mars 2011, p.1.

<sup>15</sup> A. Marre, "L'action internationale des collectivités territoriales françaises : La construction d'une coopération interterritoriale et interrégionale dans l'Arc latin et le Maghreb", Université de Montpellier, 2016, p.144.

<sup>16</sup> B. Badié, *Un monde sans souveraineté. Les Etats entre ruse et responsabilité*, Paris, Fayart, 1999, p.168.

faire transparaître une dynamique d'une entité locale à l'international à travers un schéma de solidarité. D'où la nécessité d'évoquer la dimension Nord-Sud de la coopération décentralisée.

## **2-La dimension Nord-Sud de la coopération décentralisée**

Le rapport entre le Nord et le Sud dans le cadre de la coopération décentralisée intègre une dynamique de développement. Ce dernier renvoie à une nouvelle pratique de contractualisation mise en œuvre par les collectivités locales de pays du Nord avec leurs homologues de pays en développement<sup>17</sup>. La convention de Lomé, qui lie soixante-dix pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique aux douze Etats membres de l'Union européenne demeure le plus vaste accord collectif de coopération dans l'histoire des relations entre pays du Nord et du Sud. Cet accord est né à l'aube de la construction européenne du traité de Rome du 25 mars 1957 dont les signataires entendaient confirmer la solidarité qui lie l'Europe et les pays d'Outre-mer, puis après les indépendances les deux conventions de Yaoundé signées en 1963 et 1969<sup>18</sup>. La charte de la coopération décentralisée pour le développement durable repose sur plusieurs principes notamment l'égalité, la solidarité, la réciprocité et la subsidiarité.

L'égalité dans ce cadre met en relation des partenaires égaux sur le plan des droits, devoirs et responsabilités en dépit des différences et des disparités existantes en termes politiques, économiques, sociaux, environnementaux, culturels, civils et religieux.

La solidarité prend en compte l'interdépendance entre les territoires et les générations. A travers la solidarité, la coopération décentralisée doit permettre d'identifier ensemble les besoins des territoires partenaires et d'élaborer, par une réflexion et des moyens communs des stratégies et projets de développement améliorant les conditions de vie du plus grand nombre.

En ce qui concerne la réciprocité, la coopération décentralisée repose sur une logique de partage et va au-delà de la traditionnelle aide humanitaire ou mise à disposition de fonds. La valorisation des acteurs, de leurs savoirs et de leurs savoir-faire fonde ce principe, soutenu par la conviction que le partenariat doit être mutuellement équitable et que les particularités de chaque partenaire sont une source d'enrichissement pour l'un ou pour l'autre.

En dernier ressort et parlant de la subsidiarité, les autorités locales jouent un rôle pour la mise en œuvre du développement durable. Aussi, pour répondre de la manière la plus adaptée et la plus directe aux besoins des populations et favoriser ainsi une plus grande implication des acteurs locaux au développement de leur territoire, la coopération s'attachera, dans le respect

---

<sup>17</sup> Notes de Petiteville à Grenoble sur la "Coopération décentralisée Nord-Sud : vieux vin, nouvelle bouteille ?"

<sup>18</sup> Extrait du courrier de la commission européenne de la coopération UE-ACP, p.7.

des dispositions des Etats concernés, à accompagner l'émergence de pouvoirs locaux autonomes et démocratiques mais aussi de systèmes de gouvernance locale<sup>19</sup>.

La dimension Nord-Sud de la coopération décentralisée se matérialise ainsi par une ferme volonté de développer l'esprit de partenariat entre les collectivités et les entités en coopération. Les collectivités du Nord agissent donc pour la plupart des cas en qualité de soutien aux pays du Sud en leur apportant des compétences nécessaires, professionnelles et opérationnelles pour implémenter leurs projets de développement. Les actions ainsi relevées peuvent prendre trois formes : la coopération entre villes, le développement économique réciproque et le multi partenariat. La coopération entre villes ici permet de mobiliser un potentiel irremplaçable de compétences techniques et financières en matière de gestion urbaine, de décentralisation et de démocratie locale. Les villes s'affirment dans ce cadre comme acteurs à part entière des relations internationales<sup>20</sup>.

Le développement économique réciproque est en général l'aboutissement de la première forme, les collectivités se donnant alors un rôle d'animation locale au profit des opérateurs économiques locaux tels que les agriculteurs, les industriels et les chambres consulaires qui les représentent, les universités etc... Ici, on parle de la création d'entreprises locales, de la promotion d'un partenariat industriel.

Le dernier aspect est celui du multi partenariat dont les actions des collectivités locales couvrent souvent des domaines très variés (social, santé, éducation, urbanisme, administration locale etc...). Cette forme de coopération permet de situer la coopération décentralisée dans une continuité d'actions<sup>21</sup>. La partie qui va suivre se propose d'examiner les différentes acceptions de la coopération décentralisée. Pour tout dire, il s'agit pour nous d'étudier dans cette partie la généalogie conceptuelle du mot "coopération décentralisée".

### **3-Généalogie conceptuelle de la coopération décentralisée**

Etudier la généalogie conceptuelle de la coopération décentralisée nous revient à relever toutes les expressions qui renvoient à l'action des CTD sur la scène internationale. Pour mieux appréhender cette notion, nous utilisons ici les termes "action extérieure des collectivités

---

<sup>19</sup> Pour d'amples informations à ce sujet, nous nous sommes référés à la charte de la coopération décentralisée pour le développement durable.

<sup>20</sup> Y. Viltard, "L'action internationale des villes et des collectivités territoriales", in *Politique étrangère*, 2020, pp : 129-140.

<sup>21</sup> A. M. Nga Zibi, "La coopération Nantes-Dschang : Contribution à l'étude de la coopération décentralisée", Mémoire de DEA en Droit Public, 2005-2006, p.9.

locales", "coopération transfrontalière", "coopération inter-régionale", "action à l'étranger", "relations extérieures", et "relations internationales".

Pour ce qui est de "l'action extérieure des collectivités locales", elle regroupe l'ensemble des actions menées avec l'étranger par les régions, les départements, les communes et leurs regroupements<sup>22</sup>. En matière d'action extérieure, trois grands types d'instruments font foi à l'exemple des réseaux de coopération, les associations de représentation et les bureaux de liaison et d'information.

Les réseaux de coopération principalement adossés aux jumelages font intervenir des aspects bilatéraux et multilatéraux sur la scène internationale. Ainsi, le volet bilatéral repose sur un accord technique et/ou culturel et des réseaux thématiques multilatéraux fonctionnant sur l'échange de bonnes pratiques entre les collectivités territoriales et leurs homologues<sup>23</sup>. L'action des associations de représentation se résume par la mise en valeur des autorités sub-nationales à l'international.

Pour les bureaux de liaison et d'information, les collectivités sont appelées à défendre leurs intérêts à l'extérieur. Dans ce cas d'espèce et en ce qui concerne l'Allemagne, nous pouvons souligner l'action des *länder* de Hambourg<sup>24</sup>. L'action extérieure des collectivités locales est donc une forme de coopération décentralisée basée d'une part sur l'aide au développement et, d'autre part, sur des activités dont le but est le rayonnement sur les autres entités.

Au-delà de l'action extérieure des collectivités locales dans la matérialisation de la coopération décentralisée, la coopération transfrontalière occupe également une place de choix. Par une approche définitionnelle, est considérée comme une coopération transfrontalière "toute concertation visant à renforcer et à développer les rapports de voisinage entre les collectivités ou autorités territoriales relevant de deux ou plusieurs parties contractantes, ainsi que la conclusion des accords et des arrangements utiles à cette fin"<sup>25</sup>. Dans la pratique, le but de la coopération transfrontalière est de créer des liens et relations contractuelles dans des régions frontalières pour trouver des solutions communes aux problèmes communs<sup>26</sup>. En s'appuyant sur la littérature du concept, la coopération transfrontalière dont il est question ici correspond

---

<sup>22</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.61.

<sup>23</sup> R. Pasquier, "Quand le local rencontre le global : Contours et enjeux de l'action internationale des collectivités territoriales", *Revue française d'administration publique*, n°141, 2012, p.172.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p.175.

<sup>25</sup> S. Caudal, et F. Robbe, *Les relations entre collectivités territoriales*, Paris, Harmattan, 2005.

<sup>26</sup> Texte de la Convention sur le site du Conseil de l'Europe, consulté le 19 décembre 2019 à 20 heures 54 minutes.

aux partenariats engagés au travers des frontières terrestres et maritimes. Ainsi, qu'en est-il de la coopération interrégionale ?

Pour parler de la coopération interrégionale à ce niveau, il nous incombe de relever que c'est une coopération que les collectivités ou autorités territoriales mettent en place afin de créer des liens qui permettent un rapprochement dans des domaines très variés<sup>27</sup>. Ces relations n'impliquent pas forcément un voisinage géographique<sup>28</sup>. Elle couvre des actions engagées à l'échelle des grands bassins de peuplement structurés par leurs armatures urbaines dans le but de répondre aux exigences de la compétitivité internationale<sup>29</sup>. Cette forme de coopération repose principalement sur les facteurs de deux ordres. Nous avons ainsi dans un premier temps la volonté politique d'institutions régionales soucieuses d'asseoir leur légitimité, à la fois sur leur capacité d'action dans le système communautaire de gouvernance à niveaux multiples et sur l'attractivité et la compétitivité de leur territoire. Dans un second temps, le besoin fonctionnel de dépasser les limites au sens propre comme au sens figuré des découpages régionaux administratifs notamment dans les actions d'aménagement du territoire<sup>30</sup>. Ces différentes formes de coopération décentralisée fondent ainsi leur socle pratique sur les relations d'un Etat à l'extérieur. Ce que nous pouvons appeler dans une certaine mesure "relations à l'étranger". C'est sans doute sur la base de ces deux concepts que nous pouvons faire appel à la notion de politique étrangère.

Dans le langage courant, la politique étrangère est définie comme l'action menée par un Etat en vue d'établir des relations diverses avec d'autres Etats, de coopération commerciale, diplomatique, militaire<sup>31</sup>... On peut également l'appréhender comme désignant "les actions ou les règles gouvernant les actions d'une autorité politique indépendante déployée dans l'environnement international"<sup>32</sup>. Elle est implémentée dans plusieurs Etats par les ministres des affaires étrangères, dans d'autres par les ministres des relations extérieures. Comme domaine de promotion diplomatique d'un pays à l'international, le Président de la République jouit d'une prérogative de premier plan dans l'élaboration et la direction de la politique étrangère<sup>33</sup>. C'est le cas du Cameroun. Ainsi, à travers la politique étrangère, un Etat peut

<sup>27</sup> Noizet, *La coopération décentralisée et le développement local...*, p.185.

<sup>28</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.62.

<sup>29</sup> S. Virol, "De la coopération interrégionale à la construction d'un macro-territoire : l'arc atlantique comme étude de cas", *Revue de politique régionale européenne*, 2006, p.331.

<sup>30</sup> T. Perrin, "Régions et coopération interrégionale : dynamiques institutionnelles de la France à l'Europe", *Revue de géographie et d'aménagement*, 2012, p.39.

<sup>31</sup> J. F. Morin, *La politique étrangère. Théories, méthodes et références*, Paris, Armand-colin, 1977, p.13.

<sup>32</sup> *Ibid.*

<sup>33</sup> N. Mouelle Kombi, *La politique étrangère du Cameroun*, Paris, L'Harmattan, p.15.



clairement identifier ces acteurs de coopération, orienter ces politiques de coopération et mieux planifier sa représentation sur la scène internationale. Tout en contribuant au développement de la coopération décentralisée, la politique étrangère s'exerce dans le domaine des relations internationales. La partie qui suit analyse les concepts de déconcentration et décentralisation dans le contexte de la mondialisation.

#### **4-La déconcentration et la décentralisation dans le contexte de la mondialisation.**

Dans un contexte mondial marqué par de nombreux problèmes, les notions de déconcentration et décentralisation apparaissent comme des solutions majeures aux défis de l'administration des Etats. De plus en plus, ce système passe par une vulgarisation du niveau "local" à un système mondialisé implémenté dans la pratique par la promotion du "global".

La déconcentration est une technique d'organisation des administrations qui consiste à distribuer les agents et les compétences au sein d'une même personne morale, depuis une administration vers ses services extérieurs<sup>34</sup>. Cette notion s'oppose à celle de la concentration qui est un système administratif dans lequel le pouvoir de décision est concentré au sommet de l'appareil de l'Etat. Dans la pratique, la déconcentration attribue des pouvoirs de décisions aux représentants du pouvoir central (Gouverneurs, Préfets, Sous-préfets) dans les unités administratives de la périphérie<sup>35</sup>. La déconcentration dans ce cadre a donc pour but de décongestionner l'administration centrale et ainsi d'accélérer les prises de décisions au niveau local. Elle apparaît comme un système intermédiaire dans lequel le pouvoir de décision, pour la solution des affaires locales, est laissé aux agents locaux du pouvoir central, au lieu d'être exercé par les agents centralisés de la capitale ou du chef-lieu administratif<sup>36</sup>. Ici, le pouvoir de décision appartient toujours à l'Etat par le truchement de ses agents locaux qui exercent un pouvoir de tutelle sur les décisions prises par les collectivités locales<sup>37</sup>.

Au chapitre de ses enjeux, la déconcentration repose sur plusieurs atouts. Nous relevons tout d'abord sa volonté de rapprocher l'administration des administrés. Ce rapprochement est justifié en ces termes :

En réalité l'administration d'Etat, constitué par l'administration centrale et par ses prolongements territoriaux que sont les représentants du pouvoir central et les services extérieurs des

---

<sup>34</sup> Notes de la page 6 de la coopération allemande exécutées par le Giz sur "25 questions pour comprendre la décentralisation" mises à jour en 2002.

<sup>35</sup> M. R. Anogolomo, "Coopération décentralisée et financement des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun : Cas des communes de Dschang et de Yaoundé IV", Mémoire de Master en Droit public, Université de Yaoundé II, 2016-2017, p.13.

<sup>36</sup> Kom Tchuenté, *Développement communal* ..., p.58.

<sup>37</sup> *Ibid.*

administrations centrales sont chargés d'une administration de proximité et gèrent les intérêts des citoyens selon les orientations définies par l'Etat<sup>38</sup>.

De cette approche, il en découle une appréciation de la réalité locale et, par conséquent une décision adaptée et efficace<sup>39</sup>. Les autres enjeux de la déconcentration font état de ce qu'elle contribue au désencombrement de l'administration centrale par une délégation des pouvoirs des organes étatiques au niveau inférieur. Aussi, dans ce volet, l'on note une recherche de l'efficacité de l'action administrative. De nos jours, les objectifs liés à la déconcentration dans un contexte mondialisé sont multiples. Ces objectifs permettent ainsi :

- D'assurer l'application optimale des orientations générales de la politique de l'Etat en matière de réorganisation des services aux niveaux régional ou préfectoral et fixer les missions dévolues à ces services ;
- D'asseoir la territorialisation des politiques publiques en prenant en compte les spécificités régionales lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation de ces politiques ;
- D'accompagner l'organisation territoriale décentralisée en se fondant sur la régionalisation et assurer l'efficience et l'efficacité ;
- D'établir les bases solides et durables en vue de renforcer la complémentarité des fonctions et des missions entre les services déconcentrés de l'Etat et les organismes décentralisés notamment les collectivités territoriales. Ces bases doivent veiller à mettre en œuvre les mécanismes de partenariat et de coopération entre ces services et organismes et à apporter toute forme d'appui et d'assistance aux collectivités territoriales, leurs groupements et leurs organismes et à les accompagner dans la réalisation de leurs programmes et projets de développement ;
- De garantir la convergence, la cohérence et la complémentarité des politiques publiques, au niveau régional et assurer la mutualisation des moyens de leur mise en œuvre ;
- D'assurer l'efficacité et l'efficience dans l'exécution des programmes et projets publics dont les services déconcentrés de l'Etat assurent la supervision, la réalisation et le suivi d'exécution ;

---

<sup>38</sup> B. Noah, J. C Tcheuwa et al, "L'organisation déconcentrée et décentralisée de l'Etat", Séminaire national de formation des maires 12 novembre-14 décembre 2007, p.8.

<sup>39</sup> *Ibid.*

- De rapprocher les prestations publiques rendues par l'Etat aux usagers, personnes physiques ou morales, en améliorant la qualité et en assurant la continuité<sup>40</sup>. Ainsi, qu'en est-il de la pratique de la décentralisation dans le contexte de la mondialisation ?

Au terme de l'article 5 du Code général des CTD, "la décentralisation constitue l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local"<sup>41</sup>. A l'analyse de cette disposition, on note que la décentralisation présente deux principaux enjeux : l'enjeu politique et l'enjeu du développement local.

La décentralisation constitue une modalité de partage du pouvoir entre les autorités centrales et les autorités locales. De nombreux auteurs ont mis en exergue cette dimension. Pour le professeur Georges Vedel, la décentralisation a une "valeur démocratique, puisqu'elle se ramène à faire gérer le maximum d'affaires par les intéressés eux-mêmes ou par leurs représentants"<sup>42</sup>. Par ailleurs, la démocratie s'accompagne de son corollaire que sont les libertés. Parmi ces libertés, relevait Mamadou Diop, ancien maire de Dakar, que "les libertés locales sont celles qui sont les plus menacées"<sup>43</sup>. C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles elles bénéficient de moins en moins d'une protection constitutionnelle. Cette situation a amené les associations des maires à penser à une élaboration au sein des Nations Unies d'une Charte des libertés locales. Parlant de la décentralisation dans le contexte de la mondialisation l'on note ce qui suit :

Les processus de décentralisation, étroitement liés aux progrès de la démocratie sont à l'œuvre dans tous les continents. Ils répondent à l'exigence de la démocratie locale et à la recherche d'une nouvelle efficacité économique notamment par la gestion des équipements et services de proximité. Les collectivités locales sont des cadres propices à l'exercice d'une réelle participation démocratique à la vie publique. A son échelon, le citoyen a la faculté d'exprimer ses revendications, de peser sur les choix, de prendre part aux décisions. Les pouvoirs locaux se renforcent, la collectivité territoriale s'autonomise<sup>44</sup>.

Par ailleurs, pour Allan Rosenbaum, la décentralisation est un moyen de "fragmenter et de disperser le pouvoir politique, de créer des opportunités pour l'émergence des groupes politiques de l'opposition, de créer de nombreux terrains d'apprentissage des pratiques

<sup>40</sup> Chapitre II du bulletin n°640-26 II 1440 (3-1-2019)

<sup>41</sup> APBM., Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, article 5 alinéa 2 de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

<sup>42</sup> G. Vedel, *Droit administratif*, Paris, PUF, 1961, p.460.

<sup>43</sup> Mamadou Diop, " L'intercommunalité : l'expérience de la communauté des communes de Dakar », conférence au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion de Dakar, 27 janvier 2003 dans le cadre du cycle de formation continue en gestion financière municipale", p.10.

<sup>44</sup> I. Boinvilles, "Coopération décentralisée : acteurs, pratiques, procédures. Une coopération de collectivité à collectivité", Editions le Gret, MAE, p.13.

démocratiques"<sup>45</sup>. A cet égard, il convient de souligner à juste titre, s'agissant du Cameroun, que la décentralisation procède d'une volonté politique, d'un projet de société.

Pour Martin Finken, la décentralisation repose sur quatre conditions essentielles. La première relève de la reconnaissance par le législateur de l'existence d'affaires locales distinctes de celles de l'Etat ; cette reconnaissance est matérialisée par l'attribution de la personnalité juridique et de l'autonomie financière aux collectivités ainsi identifiées. La deuxième est la désignation des organes de gestion de la collectivité ainsi reconnue par un procédé garantissant une indépendance vis-à-vis du pouvoir central ; l'élection par les habitants de la collectivité est sans contexte le meilleur système à même de répondre à cette exigence. Les deux dernières conditions évoquent la démarcation claire entre les affaires placées sous la responsabilité des autorités nationales et celles relevant des autorités municipales et le transfert aux collectivités de ressources correspondant à leurs responsabilités<sup>46</sup>.

En effet, cette mutation politique et institutionnelle est sans contexte l'un des acquis majeurs de la politique de libération et de démocratisation de la vie politique engagée sous l'égide de la cour suprême dès 1982, et dont la mise en œuvre a connu une accélération à partir des années 1990<sup>47</sup>. En combinant les termes "déconcentration" et "décentralisation" dans le contexte de la mondialisation, nous pouvons dire que ces deux notions sont opérationnelles dans un monde en réelle mutation et favorisent de ce fait l'émergence de la coopération décentralisée.

La coopération décentralisée ici dans l'esprit de renforcement de la gouvernance et de la démocratie intervient à divers niveaux. Nous avons le niveau des services de proximité à l'exemple de l'accès aux services publics de base pour tous comme l'eau, l'éducation et la santé. Elle intervient également au niveau de l'éducation au développement et du renforcement de la solidarité entre pays du Nord et ceux du Sud. L'implication des acteurs sociaux constitue aussi un niveau d'opérationnalisation de la coopération décentralisée à travers les dispositifs de concertation, de gestion participative et la responsabilisation dans les actions. Les deux derniers niveaux ici sont visibles par des actions concernant le développement local (tourisme, culture, développement économique, urbain et rural) et le niveau institutionnel des collectivités locales. Ce dernier niveau d'intervention de la coopération décentralisée met en exergue la maîtrise

---

<sup>45</sup> A. Rosenbaum., " Gouvernance et décentralisation, leçons de l'expérience", *Revue française d'administration publique*, n° 88 octobre-décembre 1998, p.511.

<sup>46</sup> Finken, *Communes...*, p.13.

<sup>47</sup> J. P Kuate, *Les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. Recueil de textes, Douala, Macacos, 2012*, p.12.

d'ouvrage du développement du territoire autour de questions de management public local apportant aux élus locaux un appui dans l'exercice des compétences transférées et aux services techniques un appui d'expertise et de professionnalisme<sup>48</sup>.

En résumé, il était question pour nous de présenter dans cette première partie l'émergence conceptuelle et politique de la coopération décentralisée. De cette analyse, nous avons développé tour à tour le phénomène de la mondialisation et la coopération décentralisée, la dimension Nord-Sud de cette coopération, la généalogie conceptuelle de la coopération décentralisée et en dernier ressort la déconcentration et la décentralisation dans le contexte de la mondialisation. Il ressort également que le phénomène des jumelages marque l'enracinement de la coopération décentralisée dans le développement des relations internationales.

## II-DES JUMELAGES A LA COOPERATION DECENTRALISEE

Les premières relations entre collectivités territoriales relevant d'Etats différents sont nées immédiatement après la seconde Guerre Mondiale, avec la pratique des jumelages, sous l'impulsion d'élus municipaux mobilisés autour des valeurs de réconciliation et de meilleure compréhension entre les peuples<sup>49</sup>. Les jumelages intercommunaux représentent ici la première forme de relations établies entre les collectivités locales de pays différents nées, d'une vocation humaniste de contribuer à la paix internationale et de rapprocher les peuples dans des contextes internationaux difficiles<sup>50</sup>. Nous étudions ici les jumelages-réconciliation, les jumelages-compréhension, les jumelages-coopération et la notion de la para diplomatie dans l'application de la coopération décentralisée.

### 1. Les jumelages-réconciliation

L'histoire de la coopération décentralisée est étroitement liée à la pratique des jumelages. Ces derniers concrétisent des rapports ou des échanges socio-culturels entre deux villes (majoritairement de pays différents, mais parfois à l'intérieur d'un même pays). Dans les années 50, le mouvement fédéraliste français lance après la seconde Guerre Mondiale l'idée de jumelages entre les Communes d'Europe<sup>51</sup>. En janvier 1951, cinquante maires Européens fondent le Conseil des Communes d'Europe (CCE) devenu par la suite Conseil des Communes et Régions d'Europe<sup>52</sup> (CCRE). Cette même année, Jean-Marie Bressand crée la Fédération

<sup>48</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", pp.71-72.

<sup>49</sup> <https://at.ambafrance.org> consulté le 22 décembre à 20 heures 15 minutes.

<sup>50</sup> Petiteville, *La coopération décentralisée...*, p.12.

<sup>51</sup> « L'invention de la régionalisation « à la française », sur Journée d'études AFSP/Groupe Local et politique, IEP de Rennes/CRAP, 8 février 2002, consulté le 23 décembre 2019 à 10 heures 45 minutes.

<sup>52</sup> Bassamagne Mougno, "La coopération décentralisée entre la France et le Cameroun...", p.18.

Mondiale des Villes Jumelées (FMVJ) qui est une association de collectivités locales, réparties dans plus de quatre-vingt pays, particulièrement en Europe, Afrique, Amérique latine, et aujourd'hui intégrée dans l'Organisation Internationale des Cités et Gouvernements Locaux Unis<sup>53</sup> (OICGLU).

Au départ et s'agissant des jumelages-réconciliation dans cette forme de coopération, nous avons le jumelage franco-allemand officialisé en 1962<sup>54</sup>. Le traité de l'Élysée en 1963 a accéléré les jumelages franco-allemands et plus généralement entre les villes françaises et européennes.

Il apparaît dès lors que l'idée des jumelages-réconciliation née en Europe au lendemain de la seconde Guerre Mondiale constitue un moyen indéniable pour faire progresser le plan des relations internationales et apaiser les haines au niveau le plus élémentaire, la commune. L'objectif initial consiste donc à échanger des connaissances, des expériences, du savoir-faire dans tous les domaines de la vie locale et engager les populations traumatisées de cette Europe ruinée de l'après-guerre à fraterniser, relève du défi. Ce jumelage repose ainsi sur sa volonté de rapprocher les peuples français et allemands et jusqu'alors ennemis et de favoriser la reprise des relations diplomatiques entre les deux pays dans un élan de solidarité et de fraternité<sup>55</sup>.

En réalité, si l'on devrait définir le phénomène de jumelages intercommunaux, nous nous inspirons de ces propos de Jean Bareth, premier Secrétaire Général du Conseil des Communes d'Europe en 1951 : "Le jumelage, c'est la rencontre de deux communes qui entendent s'associer pour agir dans une perspective européenne pour confronter leurs problèmes et pour développer entre elles des liens d'amitié de plus en plus étroits"<sup>56</sup>. Cette définition européenne-centrée et ancienne est toujours valide. Elle permet de saisir la motivation des jumelages ; partager ses difficultés, construire la paix par l'amitié et développer ses contacts<sup>57</sup>.

Pour R. Canale, le jumelage est un outil permettant de développer la notion de coopération. Il pense en effet que le "jumelage de villes est un acte par lequel deux ou plusieurs villes décident de s'associer en vue de promouvoir des contacts et des échanges entre les

---

<sup>53</sup> Bassamagne Mougno, "La coopération décentralisée entre la France et le Cameroun...", p.18.

<sup>54</sup> A ce niveau, il faut relever que Lucien Tharradin, maire de Montbéliard, ancien résistant et rescapé de Buchenwald qui pose les premières bases d'un jumelage avec Ludwigsbourg dans le Bade-wurtemberg.

<sup>55</sup> Bassamagne Mougno, "La coopération décentralisée entre la France et le Cameroun...", p.19.

<sup>56</sup> C. Woimant, "Les jumelages franco-allemands à l'exemple de Lille, Cologne et Erfurt. Evolution, relève générationnelle, perspectives, Mémoire de master d'études franco-allemandes", Université de Lorraine, 2013, p.12.

<sup>57</sup> E. Boulineau, "Les jumelages internationaux des villes de la mer Noire : dynamiques spatiales et temporelles", *Revue Géographique de l'Est*, vol 56 n°3-4, 2016, p.13.

citoyens de ces collectivités"<sup>58</sup>. Pour l'Assemblée générale des Nations Unies de 1971, le "jumelage est un mécanisme de coopération d'une valeur exceptionnelle en ce qu'il met en contact, de pays à pays, non seulement des animateurs locaux, mais des populations entières"<sup>59</sup>. Cette nouvelle pratique va s'internationaliser et contribuer à la conceptualisation, la restructuration, la structuration, la matérialisation et l'implémentation d'un nouveau type de jumelage comme forme de coopération décentralisée. Il s'agit des jumelages-compréhension.

## **2- Les jumelages-compréhension**

Après la deuxième Guerre Mondiale, le principe du jumelage entre les communes de deux Etats différents s'est répandu. Dans ce cadre, l'année 1970, constitue dans un contexte de mondialisation accrue la base de contacts notamment entre les communes des pays du Nord et celles des pays du Sud. Rapprocher les peuples éloignés les uns les autres entre puissances pendant et après la deuxième Guerre Mondiale était le but essentiel de cette forme de jumelage. Cette volonté va s'opérationnaliser par les efforts de la Fédération Mondiale des Cités Unies (FMCU) avec une association de 1400 collectivités locales, réparties dans plus de 80 pays depuis 1957<sup>60</sup>. C'est ce qui favorise l'émergence d'un nouveau concept dans ce champ d'investigation faisant appel à la notion de "coopération de société à société" ou de "population à population"<sup>61</sup> depuis 1997 dans les assises du développement et de la solidarité internationale<sup>62</sup>. Le jumelage devient ainsi une modalité d'échange et de compréhension de l'autre. D'où la nécessité d'une autre forme de coopération décentralisée qui fait intervenir le "jumelage-coopération".

## **3- Les jumelages-coopération**

Cette forme de jumelage apparait dans les années 1970 avec l'accès à l'indépendance des pays africains et l'émergence du Tiers-monde sur la scène internationale. Expression d'une solidarité Nord-Sud, les jumelages coopération unissent des collectivités locales de pays "industrialisés" et de pays en "voie de développement" afin d'établir une nouvelle forme de coopération, privilégiant les rapports humains.

---

<sup>58</sup> Contribution de R Canale au colloque sur "La coopération décentralisée : cadre et outils juridiques, aspects institutionnels et relations contractuelles", Strasbourg, 12 décembre 1996.

<sup>59</sup> Résolution n°2861 votée par la 26<sup>ème</sup> session de l'assemblée générale des Nations Unies en décembre 1971.

<sup>60</sup> R. Garo, "Projets culturels transnationaux : enjeux et perspectives", mémoire de master en développement culturel, Université Cergy-Pontoise, 2013, p.18.

<sup>61</sup> A. Marie, *La coopération décentralisée et ses paradoxes. Dérives bureaucratiques et notabiliaires du développement local en Afrique*, Paris, Karthala, 2005, p.32.

<sup>62</sup> *Ibid.*

Au fil du temps, les jumelages ont évolué et sont devenus des outils concourants à la construction d'une Europe de citoyens. A partir de 1980, dans le cadre de la coopération décentralisée, les communes concluent des jumelages avec d'autres collectivités territoriales en Europe et dans le reste du monde. Ces accords touchent divers domaines tels que l'éducation, la culture, l'économie ou encore l'action sociale et visent l'échange de bonnes pratiques. Ils permettent ainsi de sensibiliser et d'ouvrir la population à l'Europe et au reste du monde, d'encourager les habitants à une réflexion et à une confrontation d'idées sur les grands enjeux de notre époque, de faire découvrir de nouvelles cultures.

Le jumelage est donc :

- Un contrat politique entre deux collectivités locales illimité dans le temps applicable partout peu importe la culture accessible au grand public ;
- Un outil permettant la prise de conscience de la citoyenneté européenne sur les initiatives d'Europe de tous les horizons des rencontres et dialogues favorisant le brassage des populations.

Dans la pratique, toutes les formes de jumelages sont constituées en échanges effectués et portés par un volet culturel développé. Il s'agit d'après une étude consacrée dans les instances de gouvernance de la diplomatie européenne du :

Lien qui unit, dans un esprit d'égalité et de réciprocité, des populations entières de deux ou plusieurs pays différents en vue de favoriser le contact des personnes, l'échange des idées, des techniques, des produits. Il est un instrument de culture populaire et de formation civique internationale, et il ne saurait être détourné de son objet à des fins personnelles ou partisans ou politiques<sup>63</sup>.

La concrétisation de toutes ces formes de jumelages dans le développement des relations entre Etats obéit aux quatre principales phases du processus de décentralisation. Il s'agit de la prise de contacts, la formalisation, la détermination des domaines d'intervention et le passage aux réalisations et l'inscription dans la durée.

La première phase ici sur la prise de contacts peut revenir soit aux élus de la collectivité française, soit à ceux de la collectivité étrangère, soit encore à la société civile de l'une ou de l'autre, voire de deux collectivités partenaires, exprimant le souhait de voir naître une telle relation. Cette prise de contacts est suivie de relations permettant une connaissance mutuelle et progressive de deux partenaires.

---

<sup>63</sup> Charte des villes jumelées-1957.



La formalisation passe par la signature d'un accord de coopération et représente plus qu'un exercice formel. Il s'agit d'un engagement solennel des assemblées délibérantes des deux collectivités qui fixe les modalités de la relation.

Pour la détermination des domaines d'intervention, les deux collectivités partenaires s'accordent dans un premier temps sur deux ou trois domaines de coopération prioritaire, avant d'étendre leur partenariat à d'autres domaines.

Enfin, la phase portant sur le passage aux réalisations et l'inscription dans la durée correspond à la naissance et au développement des programmes de coopération, à leur traduction budgétaire annuelle ainsi qu'à leur évaluation<sup>64</sup>.

Au fil du temps, les relations entre différents pays vont évoluer et donner naissance à l'émergence de nouveaux concepts sur la scène internationale. C'est dans ce cadre qu'intervient la paradiplomatie pour implémenter la coopération décentralisée.

#### **4- La paradiplomatie et la coopération décentralisée**

Le développement de la paradiplomatie est lié au phénomène d'internationalisation et de régionalisation de la scène internationale<sup>65</sup>. Partant de ce postulat, la pratique de la paradiplomatie qui voit le jour dans les années 1980 donne une nouvelle ère dans les activités internationales notamment avec l'entrée en scène de plusieurs acteurs à l'instar des entités sub-étatiques<sup>66</sup>.

Dans une approche conceptuelle et analytique, le phénomène de paradiplomatie renvoie à plusieurs acceptions. Celles-ci aboutissent à une clarification du concept. Encore appréhendée comme une "diplomatie de zone", qui reflète l'idée de parallélisme que de subsidiarité, l'expression paradiplomatie provient de l'abréviation anglaise "*parallel diplomacy*"<sup>67</sup>. Pour les auteurs comme Duchacek et Soldatos, la paradiplomatie représente "l'activité internationale des gouvernements non souverains ou soubnationaux (entités fédérées, régions, communautés urbaines, villes), qui atteint le niveau des relations intergouvernementales"<sup>68</sup>. Soldatos pense que lorsqu'on parle de paradiplomatie, il s'agit d'une poursuite directe, et à divers degrés, de la

---

<sup>64</sup> Nous avons reproduit les quatre phases de la coopération décentralisée présentée dans le livre de FWELEY Diangitukwa, op cit, p.112.

<sup>65</sup> S. Paquin, *Paradiplomatie et relations internationales. Théorie des stratégies internationales des régions face à la mondialisation*, Bruxelles, P.I.E-Peter, 2004, p.15.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p.55.

<sup>67</sup> L. Jeune, "La paradiplomatie dans le droit de l'action publique internationale des collectivités infra étatiques : exemple de la Caraïbe", Thèse de Doctorat, Université des Antilles, 2017, p.19.

<sup>68</sup> I. Duchacek., "The territorial dimension politics within among and accross nations", boulder, westview Press, 1986, pp.246-248.

part des Etats fédérés, d'activités étrangères<sup>69</sup>. L'étude de la paradiplomatie nous permet de distinguer plusieurs types. Nous relevons ici la microdiplomatie régionale transfrontalière, la microdiplomatie transrégionale, la paradiplomatie globale et en dernier ressort la protodiplomatie<sup>70</sup>.

Les sphères d'intervention de la paradiplomatie touchent principalement les domaines suivants :

- La politique économique et commerciale, la promotion des investissements étrangers et l'attraction des centres de décision, la promotion des exportations, la science, la technologie et l'énergie, l'environnement, l'éducation, l'immigration et la mobilité des personnes et ;
- Les relations multilatérales, le développement international et les droits de la personne, la langue et la culture.<sup>71</sup> Cette analyse nous laisse déduire que la paradiplomatie est un phénomène international qui touche presque tous les secteurs d'activités qui concourent au bien-être de l'homme.

Sur un autre plan, il est important de souligner que cinq variables favorisent l'émergence de la paradiplomatie à l'échelle mondiale ou planétaire. Selon Stéphane Paquin :

- La première variable porte sur la mondialisation et la crise de l'Etat-nation. Les gouvernements non centraux cherchent à développer des relations internationales sur le plan économique et commercial (favoriser leurs exportations et attirer les investisseurs étrangers) ;
- La deuxième variable concerne les processus d'intégration régionale et d'internationalisation qui impactent sur les champs de compétences des gouvernements non centraux. En effet, avec la diversification de l'ordre du jour international et la prise en compte des enjeux environnementaux dans les différents forums internationaux, les autorités non étatiques sont de plus en plus actives sur la scène internationale et, ils ont leur rôle dans les relations internationales ;
- La troisième variable touche la question de l'identité et du nationalisme dont manifestent certains acteurs paradiplomatiques ;

---

<sup>69</sup> P. Soldatos, "An explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-Policy Actors", in Hans J, Michelmann and Panayotis Soldatos (eds), *Federalism and international Relations. The role of subnational Units*, Oxford Press, 1990, pp.34-38.

<sup>70</sup> Paquin, *Paradiplomatie et relations internationales...*, p.17.

<sup>71</sup> Jeune, "La paradiplomatie dans le droit de l'action publique internationale...", p.22.

- La quatrième variable considère le cadre d'un régime fédéral où il y'a une séparation de pouvoir entre les différents niveaux gouvernementaux et, où il existe une marge de manœuvre aux Etats fédérés de pouvoir s'engager sur la scène internationale ;
- Enfin, la personnalité des décideurs constitue une autre variable significative dans l'émergence de la paradiplomatie<sup>72</sup>.

En établissant une liaison entre la paradiplomatie et la coopération décentralisée qui engage aussi divers acteurs dans les relations internationales à l'instar des entités sub-étatiques, des collectivités locales, des associations multiformes, des ONG, cette analyse de Paquin nous en dit plus :

L'internationalisation et la régionalisation de la scène internationale, qui commence à se faire sentir dans les années 1960, conduisent à une inévitable diversification de l'ordre du jour international. Cette diversification rend totalement illusoire la vieille division tenue pour acquise entre l'interne et l'externe. Aujourd'hui, les questions environnementales, de la santé publique, la communication, le transport, d'aménagement du territoire, la culture et les services sociaux, domaines qui relèvent généralement des compétences des Etats fédéraux ou des Etats à structure décentralisée, sont de plus en plus transnationalisées par les contraintes de la nouvelle scène internationale. Les rapports entre les gouvernements centraux et sub-étatiques sont ainsi grandement bouleversés par les changements structurels sur les plans international et régional<sup>73</sup>.

De cette étude, nous relevons que la paradiplomatie dans ses rapports avec la coopération décentralisée intervient dans un contexte marqué par la mondialisation. Elle a notamment contribué à l'étude des relations entre Etats avec l'intervention des acteurs non étatiques. Mais, nous notons tout de même que la pratique des relations internationales avec les collectivités locales est qualifiée de second degré<sup>74</sup>. Ce second degré des relations internationales est établi au regard des Etats souverains auxquels appartiennent les institutions impliquées, Etats ou collectivités territoriales<sup>75</sup>.

Au terme de cette deuxième partie de notre devoir, nous avons parlé des différentes formes de jumelages dans l'émergence de la coopération décentralisée. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur les jumelages-réconciliation, les jumelages-compréhension et les jumelages coopération. Cette partie s'est achevée avec l'analyse de la paradiplomatie dans le cadre de la coopération décentralisée. Le nouveau paysage des relations internationales qui engagent les relations Nord-Sud sur la scène internationale avec de nouveaux acteurs nous amène à étudier dans la suite la coopération décentralisée au Cameroun.

---

<sup>72</sup> S. Paquin, "Les actions extérieures des entités subétatiques : quelle signification pour la politique comparée et les relations internationales ? ", *Revue internationale de politique comparée*, Vol 12 n°2, 2005, pp.129- 142.

<sup>73</sup> Paquin, *Paradiplomatie et relations internationales...*, p.55.

<sup>74</sup> Ogandaga, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales africaines...", p.36.

<sup>75</sup> *Ibid.*

### III-LA COOPERATION DECENTRALISEE AU CAMEROUN

Dans cette section, notre analyse repose sur la coopération décentralisée au Cameroun. Il s'agit concrètement de développer quatre aspects de cette coopération à savoir : la conception camerounaise de la coopération décentralisée, l'encadrement juridique et les collectivités territoriales camerounaises dans cette coopération.

#### 1- La conception camerounaise de la coopération décentralisée

Pour le Cameroun, la coopération décentralisée s'entend comme toute "relation entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs groupements, en vue de réaliser des objectifs communs"<sup>76</sup>. Elle trouve son fondement juridique à travers les lois dites de décentralisation (2004), qui reconnaissent aux CTD camerounaises (Région, Commune) et à leurs regroupements, le droit d'entreprendre des actions de coopération qui donnent lieu à des conventions avec d'autres collectivités territoriales nationales ou étrangères ou avec leurs regroupements<sup>77</sup>.

Le décret fixant les modalités d'exercice de coopération décentralisée précise en outre le contenu des conventions et établit la différence sur la procédure de formalisation, selon que la coopération est nouée entre les CTD camerounaises exclusivement, ou entre celles-ci et les collectivités territoriales étrangères.

Au regard de ce qui précède, le sens de l'expression "coopération décentralisée" peut être sujette à plusieurs interprétations. En effet, pour certaines institutions internationales, à l'exemple de l'Union Européenne, la coopération décentralisée inclut à la fois celle mise en œuvre par les collectivités locales, mais également par les ONG, les confessions religieuses, les populations autochtones et les autres acteurs de la société civile<sup>78</sup>.

L'action des CTD au Cameroun est liée à la notion de décentralisation. Cette dernière à travers la contribution de l'Etat reconnaît à ces collectivités une délégation de pouvoir pour la gestion des affaires locales. Parler de la conception camerounaise de la coopération décentralisée revient à apporter des éclairages sur la pratique de la décentralisation au Cameroun.

La décentralisation au Cameroun est une modalité d'organisation du pouvoir administratif dans laquelle l'Etat crée des personnes publiques décentralisées et leur attribue des compétences

<sup>76</sup> Décret n°2011.1116.PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée.

<sup>77</sup> MINEPAT, "Répertoire sur les opportunités de coopération décentralisée au Cameroun", Yaoundé, 2015, p.18.

<sup>78</sup> *Ibid.*

et des ressources tout en conservant des pouvoirs de tutelle<sup>79</sup>. C'est un moyen de développement de la démocratie et plus particulièrement de la démocratie locale, proche de la population<sup>80</sup>.

La politique gouvernementale de la décentralisation repose sur un cadre légal et réglementaire. Ainsi, il existe plusieurs lois et réformes en matière de décentralisation. Parmi elles figure la réforme de 1974 de la loi n°74/23, du 5 décembre 1974 portant organisation communale. Dans son article 1, cette loi reconnaît que la commune est une "collectivité publique décentralisée et une personne morale de droit public dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière". Elle distingue également deux types de communes : les communes urbaines et les communes rurales. Les premières disposent en principe de moyens importants et de cadres suffisamment compétents pour assurer une bonne gestion municipale<sup>81</sup>. Les secondes par contre ne disposent guère de moyens personnels et matériels suffisants. La même loi en son article 8 dispose que : "l'Etat assure une tutelle générale sur les communes et les syndicats de communes".

Ainsi, deux mécanismes de coopération intercommunale sont mis en place par les textes. Il s'agit respectivement du Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) et le syndicat des communes. Pour ce qui est du syndicat des communes, il est à noter que :

Les communes d'un département peuvent, soit à la demande de l'autorité de tutelle, soit par délibération concordantes dûment approuvées, se regrouper en syndicat pour réaliser en commun des opérations intercommunales telles que l'ouverture et l'entretien des voies intercommunales, l'achat et l'utilisation d'engins routiers, l'exploitation des services par voie de concession<sup>82</sup>.

A ce niveau, l'on note déjà une volonté de l'Etat d'étendre l'action communale partout dans le pays. Cette volonté aboutit à l'internationalisation des CTD camerounaises.

La deuxième réforme est la loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision constitutionnelle de 1972. Elle définit la région juridique et énonce les principes généraux de la décentralisation au Cameroun. Ainsi, elle fait du Cameroun un Etat unitaire et décentralisé, dans lequel existent deux types d'entités décentralisées : la commune et la région. Cette loi signe ainsi l'acte de naissance du système local au Cameroun, entendu comme "un ensemble d'institutions et d'acteurs territoriaux entretenant entre eux des relations coordonnées pour former un ensemble organisé"<sup>83</sup>. La poursuite de ces différentes réformes fut également

<sup>79</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.1.

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> Amadou, "Rapport d'étude sectorielle...", p.12.

<sup>82</sup> Article 1 de la loi n°74 /23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale.

<sup>83</sup> A. Mabileau., *Le système local en France*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, p.7.

observée par les lois d'orientation de la décentralisation. Il s'agit ici de la loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 et de la loi n°2004/018 fixant les règles applicables aux communes.

La première fixe les modalités sur la perception de la décentralisation camerounaise. L'on peut lire à cet effet en son article 2 que la "décentralisation consiste en un transfert par l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées des compétences particulières et des moyens appropriés". Le transfert de compétences dont il est question obéit aux principes de subsidiarité, progressivité et de complémentarité<sup>84</sup>. Cette loi fait également mention du principe de transfert de compétences de l'Etat. Parlant de la définition du transfert de compétences, la substance de l'article 15 stipule que "l'Etat transfère aux collectivités territoriales, dans les conditions fixées par la loi, des compétences dans les matières nécessaires à leur développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif".

La loi n°2004/019 du 22 juillet 2004, pour sa part, est applicable aux régions. Il en ressort que "la Région est une collectivité territoriale décentralisée constituée de plusieurs départements"<sup>85</sup>. Conformément à la législation en vigueur, la Région peut "engager des actions complémentaires de celles de l'Etat et proposer aux communes toutes mesures tendant à favoriser la coordination des actions de développement et des investissements locaux"<sup>86</sup>

Le législateur camerounais a transféré de nombreuses compétences aux CTD. Ces compétences multiformes sont visibles sur les plans économique, social, éducatif, sanitaire, culturel etc. Ce qu'illustre le tableau ci-après.

**Tableau n° 1: Responsabilités des communes et régions dans les plans sectoriels de décentralisation au Cameroun.**

<b>Environnement et gestion des ressources naturelles</b>	
<b>Commune</b>	<b>Région</b>
-nettoyement des rues, chemins et espaces publics communaux, -suivi et contrôle de gestion des déchets industriels, -opérations de reboisement et création de bois communaux,	-gestion, protection et entretien des zones protégées et des sites naturels relevant de la compétence de la région, -mise en défens et autres mesures locales de protection de la nature, -gestion des eaux d'intérêt régional,

<sup>84</sup> Amadou., "Rapport d'étude sectorielle du projet de promotion...", p.13.

<sup>85</sup> Article 2 de la loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 applicable aux régions

<sup>86</sup> Article 7 de la loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 applicable aux régions

<ul style="list-style-type: none"> <li>-lutte contre l'insalubrité, les pollutions et les nuisances,</li> <li>-protection des ressources en eaux souterraines et superficielles,</li> <li>-élaboration de plans communaux d'action pour l'environnement,</li> <li>-création, entretien et gestion des espaces verts, parcs et jardins d'internet communal,</li> <li>-gestion au niveau local des ordures ménagères.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-création de bois, forêts et zones protégés d'intérêt régional suivant un plan dûment approuvé par le représentant de l'Etat ;</li> <li>-réalisation de pare-feu et la mise à feu précoce, dans le cadre de la lutte contre les feux de brousse,</li> <li>-gestion des parcs naturels régionaux, suivant un plan soumis à l'approbation du représentant de l'Etat,</li> <li>-élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans ou schémas régionaux d'action pour l'environnement ;</li> <li>-élaboration des plans régionaux spécifiques d'intervention d'urgence et de prévention des risques.</li> </ul>
<b>Santé, population et action sociale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-état civil,</li> <li>-création, équipement, gestion et entretien des centres de santé d'intérêt communal, conformément à la carte sanitaire,</li> <li>-assistance aux formations sanitaires et établissements sociaux,</li> <li>-contrôle sanitaire dans les établissements de fabrication, de conditionnement, de stockage , ou de distribution de produits alimentaires , ainsi que des installations de traitement des déchets solides et liquides produits par des particuliers ou des entreprises ;</li> </ul>	
<b>Education, alphabétisation et formation professionnelle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-exécution des plans d'élimination de l'analphabétisme, en relation avec l'administration régionale,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-participation à l'établissement et à la mise en œuvre de la tranche régionale de la carte scolaire nationale,</li> </ul>

<p>-participation à la mise en place et à l'entretien des infrastructures et des équipements éducatifs ;</p> <p>-élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ;</p> <p>-élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle,</p> <p>-participation à la mise en place, l'entretien et à l'administration des centres de formation.)</p>	<p>-création, équipement, gestion, entretien, maintenance des lycées et collèges de la région,</p> <p>-recrutement et prise en charge du personnel d'appoint des lycées et collèges,</p> <p>-répartition, allocation de bourses et d'aides scolaires ;</p> <p>-participation à l'acquisition des manuels et fournitures scolaires,</p> <p>-participation à la gestion et à l'administration des lycées et collèges de l'Etat, par le biais des structures de dialogue et de concertation,</p> <p>-soutien à l'action des communes en matière d'enseignement primaire et maternel,</p> <p>-élaboration et exécution des plans régionaux d'élimination de l'analphabétisme,</p> <p>-synthèse annuelle de l'exécution des plans des campagnes d'alphabétisation,</p> <p>-recrutement des personnels chargés de l'alphabétisation,</p> <p>-formation des formateurs,</p> <p>-conception et la production de matériels didactiques,</p> <p>-réalisation de la carte de l'alphabétisation,</p> <p>-mise en place d'infrastructures et d'équipements éducatifs,</p> <p>-suivi et évaluation des plans d'élimination de l'illettrisme,</p> <p>-recensement exhaustif des métiers régionaux et élaboration d'un répertoire des formations professionnelles existantes avec</p>
---	---



	<p>indication des aptitudes requises et profils de formation,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-participation à l'élaboration de la tranche régionale de la carte scolaire se rapportant à l'enseignement technique et la formation professionnelle,</li> <li>-élaboration d'un plan prévisionnel de formation,</li> <li>-entretien et la maintenance des établissements, centres et instituts de formation de la région,</li> <li>- recrutement et prise en charge du personnel d'appoint,</li> <li>-participation à l'acquisition de matériels didactiques, notamment les fournitures et matières d'œuvre,</li> <li>-participation à la gestion et à l'administration des centres de formation de l'Etat par le biais des structures de dialogue et de concertation,</li> <li>-élaboration d'un plan régional d'insertion professionnelle des jeunes,</li> <li>-aide à l'établissement de contrats de partenariat écoles-entreprises.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-promotion et animation des activités sportives et de jeunesse,</li> <li>-appui aux associations sportives,</li> <li>-création et gestion des stades municipaux, centres et parcours sportifs, piscines, aires de jeux et arènes,</li> <li>-recensement et participation à l'équipement des associations sportives,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-délivrance d'autorisations d'ouverture de centres éducatifs, dûment visées par le représentant de l'Etat,</li> <li>-assistance aux associations sportives régionales,</li> <li>-réalisation, l'administration et la gestion des infrastructures sportives et socio-éducatives à statut régional,</li> </ul>

-participation à l'organisation des compétitions.	-organisation, animation et développement des activités socio-éducatives, -promotion et la gestion des activités physiques et sportives au niveau régional.
---	--

Source : Rapport Cameroun, Recherche transnationale. Décentralisation en Afrique de l'Ouest et du Centre, pp. 16-19.

A l'analyse de ce tableau, plusieurs compétences sont transférées aux Communes et aux Régions sur trois aspects. Il s'agit des secteurs de l'environnement et gestion des ressources naturelles, de la santé, population et action sociale et enfin, de l'éducation, l'alphabétisation et la formation professionnelle. Ainsi, dans la première rubrique, l'on note un caractère équitable en termes de compétences transférées aux deux entités soient huit chacune. Le deuxième secteur est marqué par l'inactivité des Régions en la matière et quatre compétences aux Communes. Enfin, au niveau de l'éducation, l'alphabétisation et la formation professionnelle nous avons respectivement neuf compétences pour les communes contre vingt-neuf pour les Régions. C'est ce qui nous donne un ensemble de vingt-et-une compétences aux communes et trente-sept pour les Régions. En matière de décentralisation au Cameroun, cette analyse nous indique que nous avons cinquante-huit compétences transférées par l'Etat à ces CTD.

La carte signalétique de l'institution communale découlant de ce cadre juridique et de la pratique de la décentralisation affiche les données ci-après : 10 Régions, 374 Municipalités dont 14 Communautés Urbaines et 360 Communes<sup>87</sup>. Ce sont ces CTD qui nous permettent de mieux cerner la conception camerounaise de la coopération décentralisée.

Au Cameroun, la pratique de la coopération décentralisée est effective. Sur le plan conceptuel, la notion camerounaise de la coopération décentralisée est indissociable de celle de l'intercommunalité<sup>88</sup>. Cette dernière peut être appréhendée de manière générale comme la relation de partenariat que deux ou plusieurs communes peuvent entretenir entre elles en vue de la réalisation des actions d'intérêt commun. Elle a été consacrée au Cameroun par la loi n°74/23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale qui avait donné lieu à la création des tous premiers syndicats de communes et à l'extension des limites de certaines communes à l'échelon international<sup>89</sup>.

<sup>87</sup> Anonyme, Rapport sur "Recherche transnationale. Décentralisation...", p.14.

<sup>88</sup> Anogolomo, "Coopération décentralisée et financement...", p.9.

<sup>89</sup> M. E. Ebako, "Le cadre juridique applicable à l'intercommunalité au Cameroun, Colloque sur l'intercommunalité", Yaoundé, 7-8 juin 2011.

Dans ce cadre, plusieurs types d'intercommunalité sont identifiés parmi lesquels l'intercommunalité de services et celle de projets. La première catégorie consiste pour les communes d'accepter de se regrouper et de créer une organisation intercommunale afin d'assurer de manière plus efficace des services en commun. Ces compétences des communes sont définies aux chapitres I, II et III du titre III de la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Communes<sup>90</sup>. En ce qui concerne l'intercommunalité de projets, le législateur camerounais en la matière éclaire avec l'article 3 alinéa 1 de la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004. Ces compétences sont également reconnues dans le Code des Collectivités territoriales décentralisées<sup>91</sup>. Il ressort de cet article que, "la commune a une mission de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations". L'effectivité d'une telle volonté sur les communes camerounaises est reconnue dans cette analyse qui estime que :

La commune doit planifier des actions de développement pour construire un projet de société pour son territoire. Elle doit faire la planification stratégique qui est une projection en termes de vision dans le long et moyen terme du développement de la localité. Cette planification doit être traduite en programmation opérationnelle à travers divers projets de développement qu'il faut réaliser concrètement<sup>92</sup>.

Au regard de cette implication de la commune pour le bien-être des populations intervient une nécessité de solliciter des relations avec les entités étrangères. Ces relations sont connues sous le vocable de coopération décentralisée. Elle s'étend sur les collectivités camerounaises ou leurs regroupements d'une part ou entre celles-ci et les collectivités étrangères d'autre part. Par ailleurs, on peut distinguer deux grands types de coopération décentralisée, selon la nature et le statut des acteurs impliqués : la coopération décentralisée d'initiative communale et la coopération décentralisée d'initiative étatique. La première regroupe trois formes notamment les jumelages, les accords entre communes et les accords entre communes et associations. La coopération décentralisée d'initiative étatique quant à elle découle soit d'accords interétatiques, soit d'accords entre Etats et organisations internationales<sup>93</sup>. En 2011 au Cameroun, la dynamique de la coopération décentralisée était visible dans toutes les régions du pays.

---

<sup>90</sup> MINATD-GTZ, "L'intercommunalité au Cameroun : Etat des lieux et perspectives. Etude et analyse de quelques expériences et réflexions prospectives", mai 2010, p.13.

<sup>91</sup> Confère chapitre 4 sur les syndicats de communes du Code général des collectivités territoriales décentralisées.

<sup>92</sup> MINATD-GTZ, "L'intercommunalité au Cameroun...", p.13.

<sup>93</sup>Tamekou, "La coopération décentralisée et l'action sociale...", p.5.

**Tableau n° 2: Etat de la coopération décentralisée au Cameroun en 2011**

Provinces	Nombre de CTD	Nombre d'associations de communes	Nombre de syndicats de communes	Nombre de partenariats
Nord	21	02	01	Aucun
Extrême-Nord	48	03	01	04
Adamaoua	22	02	00	02
Centre	71	02	03	23
Ouest	41	03	00	18
Est	34	02	02	05
Nord-Ouest	31	01	00	25
Sud	31	02	00	04
Sud-Ouest	33	02	00	06
Littoral	37	02	00	13

Source : Rapport de synthèse. Collecte de données sur la coopération décentralisée et l'intercommunalité au Cameroun, Minatd, 2011, p.5.

Les données de ce tableau font état de 369 CTD dans les 10 régions, 21 associations de communes, 07 syndicats de communes et 100 partenariats. En termes de représentativité, la région du Centre totalise le plus grand effectif, soit 71 CTD, 02 associations de communes, 03 syndicats et 23 partenariats tandis que le Nord est sous représenté dans toutes les catégories. La faible représentativité de certaines régions dans ce tableau s'explique par le fait que l'année 2011 voit l'expérimentation de la coopération décentralisée au Cameroun avec le décret n°2011/1116/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités d'exercice de cette coopération.

## **2- L'encadrement juridique de la coopération décentralisée**

La pratique de la coopération décentralisée au Cameroun est encadrée par un ensemble de lois et une réglementation en vigueur. Ces lois, non exclusives à la coopération décentralisée relèvent aussi du cadre juridique applicable à l'intercommunalité au Cameroun.

A ce titre, nous évoquons d'entrée de jeu la constitution du 18 janvier 1996. Cette constitution dans son article 55 alinéa 2 dispose que : "les CTD sont des personnes morales de droit public jouissant de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux. Elles s'administrent librement par des conseils élus". La constitution assigne ainsi aux dites collectivités la mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de ces collectivités. On peut dès lors, considérer que les dispositions précédentes servent de fondement aux actions de partenariat engagées par les autorités municipales au bénéfice de leurs communes respectives<sup>94</sup>.

<sup>94</sup> Tamekou, "La coopération décentralisée et l'action sociale...", p.5.

La loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation fait également œuvre utile pour l'encadrement juridique de la coopération décentralisée au Cameroun. Dans cette loi, les articles 5, 12, 16 et 18 retiennent notre attention. Au terme de l'article 5, l'on note que : "les collectivités territoriales peuvent, exécuter les projets en partenariat entre elles, avec l'Etat, les établissements publics, les entreprises du secteur public et para public, les ONG ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par leurs règles spécifiques". L'idée substantielle de l'article 12 légitime que "les collectivités territoriales peuvent créer divers regroupements ou y adhérer dans le cadre de leurs missions conformément à la législation applicable à chaque cas". En ce qui concerne l'article 16, l'on note l'existence des rapports entre collectivités territoriales sur les plans fonctionnels et de coopération. Dans la même veine, l'article 18 ressort de manière technique l'effectivité des rapports contractuels. Cet aspect est justifié par le fait que les collectivités territoriales ont pour objectif la réalisation de projets d'utilité publique avec l'Etat, les personnes morales de droit public, les organisations de la société civile. Les dispositions de cette loi relèvent dans le cadre de la coopération décentralisée à son article 85 que "les collectivités territoriales peuvent coopérer avec des collectivités territoriales de pays étrangers, sur approbation du Ministre chargé des collectivités territoriales, suivant les modalités prévues par un décret d'application de la présente loi".

Par la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 applicable aux communes, il est important pour nous de relever que l'article 3 parle de la mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations. Dans ce cadre, les collectivités territoriales peuvent solliciter des appuis venant de l'Etat ou encore des partenaires internationaux. L'article 4 quant à lui prévoit que le Président de la République peut, par décret, décider du regroupement temporaire de certaines communes, sur proposition du Ministre chargé des collectivités territoriales. Les articles 131 et 132 traitent de la coopération décentralisée. Cette loi habilite ainsi les communes à nouer des relations avec les collectivités étrangères en créant un cadre propice à l'émergence d'initiatives de la coopération décentralisée au sein des communes<sup>95</sup>.

La loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions constitue également un cadre juridique lié à la pratique de la coopération décentralisée au Cameroun. Elle

---

<sup>95</sup> Anogolomo, "Coopération décentralisée et financement...", p.10.

stipule que "les régions peuvent adhérer à des organisations internationales de régions jumelées, ou à d'autres organisations internationales de régions"<sup>96</sup>.

Les lois de 2004 sur la décentralisation au Cameroun totalisent 347 articles répartis comme suit : 89 sur la loi portant orientation de la décentralisation, 157 sur la loi applicable aux communes et 101 sur celle applicable aux régions. A travers ces différentes lois, le législateur camerounais a affiché une volonté dans l'implémentation de la coopération décentralisée au Cameroun tant au niveau interne notamment avec les regroupements des communes à l'intérieur du territoire qu'au niveau externe avec les entités étrangères.

L'une des plus grosses innovations ou avancées en matière de coopération décentralisée au Cameroun figure dans le décret n°2011/1116/PM du 26 avril 2011 définissant les modalités de la coopération décentralisée. En substance, ce décret précise l'orientation camerounaise en la matière, définit les conditions de conclusion de conventions de coopération décentralisée, les modalités mises en œuvre, aussi bien entre les CTD camerounaises qu'entre ces dernières et les CTD étrangères, les fondements du régime de financement, les critères de suivi et d'évaluation. Ce décret constitue donc un instrument utile pouvant permettre de rationaliser, de professionnaliser et d'homogénéiser la direction et l'organisation des pratiques de la coopération décentralisée au Cameroun<sup>97</sup>. Dans son article 23, ce décret stipule que "les collectivités territoriales camerounaises peuvent former des regroupements dans la limite de leurs compétences en raison des caractéristiques qui leurs sont communes"<sup>98</sup>

Plusieurs autres lois matérialisent l'effectivité de la coopération décentralisée au Cameroun. C'est le cas par exemple de la loi n°2006/007 portant régime financier de l'Etat du Cameroun. Elle fixe les règles générales applicables à la gestion des finances des CTD et des opérations intercommunales. Aussi, la loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD. L'on peut y voir énoncer dans celle-ci des règles spécifiques relatives à la préparation, ainsi qu'à l'exécution du budget de la commune et du syndicat des communes. Le cadre juridique applicable à la coopération décentralisée au Cameroun repose aussi sur le décret n°77/91 du 25 mars 1977 déterminant les pouvoirs de tutelle sur les communes, syndicats de communes et établissements communaux, modifié par le décret n°90/1464 du 09 novembre 1990. Nous avons aussi le décret n°78/484 du 09 novembre 1978 fixant les dispositions

---

<sup>96</sup> Cette note est une synthèse de l'article 84 de la loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions.

<sup>97</sup> Anogolomo, "Coopération décentralisée et financement...", p.11.

<sup>98</sup> Edimo Mboo, *Décentralisation et coopération décentralisée...*, p.119.

communes applicables aux agents de l'Etat relevant du code du travail, modifié et complété par le décret n°82/100 du 3 mars 1982.

Enfin, l'encadrement juridique qui marque une certaine évolution de la coopération décentralisée au Cameroun est matérialisé par la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des CTD. Structurée autour de 500 articles, cette loi encadre la pratique de la coopération décentralisée en son titre sept traitant de la coopération décentralisée, des regroupements et des partenariats.

Cependant, la définition qui ressort de l'analyse des différents textes encadrant la coopération décentralisée est que cette dernière couvre toute relation partenariale ou solidaire entre les CTD ou leurs regroupements autre que celles qui ont une forme juridique ou institutionnelle du contrat de partenariat ou du syndicat des communes selon les cas. Le cadre juridique de la coopération décentralisée ainsi présenté, fait ressortir quelques particularités notamment :

- Une identification claire des parties prenantes à la coopération décentralisée, et la nature de ces dernières que sont les CTD camerounaises et leurs regroupements pouvant tisser des liens en dehors de leur zone géographique voire du territoire national ;
- Un cadre de gestion bien déterminé à savoir une convention de fonctionnement qui est nécessaire mais non suffisante ;
- Un champ d'application circonscrit.

La coopération décentralisée au Cameroun repose sur un arsenal juridique important fixant les modalités de son cadre opératoire. Ces dispositions mettent en avant le caractère actif des CTD au Cameroun. La suite de cette étude est consacrée à l'analyse des CTD camerounaises dans la coopération décentralisée.

### **3- Les CTD camerounaises dans la coopération décentralisée**

La décentralisation au Cameroun consiste en la cession progressive par l'Etat aux CTD de compétences exclusives accompagnées de ressources humaines, techniques, matérielles et financières adéquates<sup>99</sup>. Ainsi, en matière de décentralisation, le législateur camerounais reconnaît deux types de CTD. Il ressort dans ce cadre et dans la constitution camerounaise en son article 55 alinéa 1 que : "les CTD de la République sont les régions et les communes".

---

<sup>99</sup> Loi n°96/06 du 18 janvier portant révision de la constitution du 2 juin 1972 consulté sur [www.spm.gov.cm](http://www.spm.gov.cm) consulté le 29 décembre 2019 à 4 heures10 minutes.

Par approche définitionnelle, la notion de collectivité locale repose sur cinq (05) traits fondamentaux. L'on relève à cet effet :

- Une portion du territoire géographiquement limitée ;
- L'octroi de la personnalité morale ;
- La détermination d'organes propres ;
- La soumission au contrôle de tutelle ;
- La vocation à gérer tous les intérêts propres de la collectivité<sup>100</sup>.

En ce qui concerne l'organisation des CTD au Cameroun, une maxime découlant de l'axiome dû à Sieyès nous paraît indéniable. Cette maxime stipule que "Délibérer est le fait de plusieurs, exécuter est le fait d'un seul"<sup>101</sup>. Nous avons donc au sein de ces entités un organe délibérant collectif, qui prend le nom de conseil municipal dans une commune et de conseil régional dans une région et un organe exécutif qui est appelé maire dans une commune, et président du conseil régional dans une région<sup>102</sup>.

**Tableau n° 3: Investiture des organes dirigeants des collectivités territoriales décentralisées.**

Collectivités	Organes délibérants	Organes exécutifs
<b>Commune</b>	Conseil municipal formé de membres élus au suffrage universel direct	Maire élu et parmi les conseillers municipaux
<b>Communauté urbaine</b>	Conseil de communauté de maires et de représentants des élus des communes d'arrondissement	Délégué du gouvernement auprès de la communauté urbaine nommé par le Président de la République
<b>Région</b>	Conseil régional formé de membres élus au suffrage universel indirect sur la base départementale	Président du Conseil régional élu par et parmi les conseillers régionaux

**Source :** Eko'o Akouafane, *La décentralisation administrative...*, p.98.

Ce tableau présente trois types de CTD dans la réalité camerounaise. Il s'agit de la Commune, de la Communauté urbaine et de la Région. Ces différentes CTD disposent des organes délibérants et exécutifs bien déterminés dans l'accomplissement de leurs missions.

<sup>100</sup> J. Moreau., *Administration régionale locale et municipale, Mémento*, Dalloz, 1975, p.5.

<sup>101</sup> J. Maillot., *Institution administrative*, Paris, Hachette, 2006, p.28.

<sup>102</sup> Eko'o Akoufane., *La décentralisation administrative ...*, p.121.



L'on ne saurait terminer cette partie sans toutefois souligner les objectifs de la coopération décentralisée au Cameroun. Ils sont de plusieurs ordres. Ainsi, la coopération décentralisée camerounaise vise à promouvoir les échanges d'expériences et de savoir-faire entre les collectivités territoriales, contribuer au rayonnement extérieur du modèle camerounais de décentralisation, satisfaire les besoins essentiels et les priorités exprimés par les populations concernés et enfin, impulser et soutenir la dynamique du développement économique, social, éducatif, culturel et sportif au niveau local et régional<sup>103</sup>. En tenant en compte ces objectifs de la coopération décentralisée au Cameroun, l'approche allemande en la matière est toute autre.

#### **IV-L 'Allemagne et la coopération décentralisée**

"Être la voix unie et le défenseur de l'autonomie locale démocratique, défendant ses valeurs, objectifs et intérêts sur la scène internationale et par la coopération entre gouvernements locaux"<sup>104</sup>, telle est la mission que s'est donnée la structure Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) en 2004. Cette pensée traduit la volonté des pouvoirs locaux à développer une action au-delà des frontières de leur Etat, et acquérir une légitimité et une reconnaissance de leur statut d'acteur international auprès de la communauté mondiale<sup>105</sup>. Dans le système allemand, la coopération décentralisée s'inscrit dans un processus de promotion de la décentralisation et du renforcement de l'autogestion locale. Selon la coopération allemande au développement, la décentralisation signifie le transfert de tâches, de compétences, de ressources et de pouvoirs de décisions politiques aux niveaux moyen<sup>106</sup> (provinces, districts, régions) et inférieur (villes, communes, villages). Dans le cadre de cette partie, nous allons analyser les spécificités allemandes de la coopération décentralisée, les institutions intercommunales et regroupements, les réformes territoriales après 1990 et l'enjeu de ces réformes territoriales dans les anciens *länder* depuis 1990.

##### **1- Les spécificités allemandes de la coopération décentralisée**

Avant de clarifier les spécificités allemandes de la coopération décentralisée, il est important pour nous d'en préciser son sens. Ici, nous évoquons l'aspect d'une coopération intercommunale. Cette dernière est un terme générique qui est appliqué spécialement pour désigner les relations nationales entre les communes et leurs institutions. Dans le contexte des

---

<sup>103</sup> Edimo Mboo, *Décentralisation et coopération décentralisée...*, p.119.

<sup>104</sup> Courger, "Les villes et pouvoirs locaux...", p.6.

<sup>105</sup> *Ibid.*

<sup>106</sup> Ministère fédéral de la coopération économique et du développement économique, *Décentralisation et autogestion locale. La décentralisation dans la coopération allemande au développement*, Berlin, octobre 2008, p.2.

partenariats internationaux, le terme de coopération décentralisée est plus spécifique et se réfère généralement aux projets internationaux impliquant les autorités régionales ou locales d'au moins un côté<sup>107</sup>.

En effet, la pratique de la coopération intercommunale en Allemagne se manifeste diversement. Cette pratique met en exergue l'Etat, les *Länder* et les *Kreise* sous un système déconcentré. L'administration allemande en la matière reconnaît donc aux *Länder* une fonction de législation administrative, de structuration, d'organisation, de maturation et de professionnalisation des activités consacrées sur la coopération intercommunale. A ce titre et s'agissant de l'action des *länder*, une littérature retient notre attention en ce qui concerne leur législation. Soulignons avec Hervé Groud que :

La législation des *länder* organise la constitution d'administration spéciale sous la forme de collectivité de personnes ou d'établissements publics, ayant la charge d'activités administratives particulières qui compensent le retrait de l'administration générale. Ce retrait est parfois compensé, milieu rural, par un développement de l'activité des *kreise* mais plus généralement par la création d'offices publics dont la gestion est confiée à des professionnels ou en partenariats avec eux. Sans doute, cette évolution-observée dans plusieurs *länder* se situe dans le prolongement d'une tradition administrative allemande de coopération avec les professions et corporations<sup>108</sup>.

Les spécificités allemandes de la coopération décentralisée relèvent aussi des compétences territoriales que l'on subdivise ici en nature des compétences d'une part et en domaine de compétences d'autre part.

S'agissant de la nature des compétences, il ressort que les collectivités territoriales détiennent une compétence générale pour toutes les affaires locales. Pour les compétences propres des communes, elles peuvent être définies par la loi et donc être obligatoires ou facultatives. Dans ce cas, en règle générale, les communes ne sont soumises à aucun pouvoir directif de la part des autorités étatiques de contrôle ; elles n'exercent qu'un contrôle de légalité. Pour certaines compétences propres, le *Länder* dispose tout de même d'un droit d'instruction défini par la loi. Pour les compétences exercées par délégation, les communes sont toujours soumises à un droit d'instruction, en plus du contrôle de légalité<sup>109</sup>.

Le domaine des compétences s'identifie à travers le fonctionnement de certaines institutions comme les communes, les arrondissements etc. Ainsi, dans l'administration allemande, le rôle des communes est perceptible sur plusieurs paliers. Nous pouvons à titre

<sup>107</sup> GIZ-CVUC, "42 questions sur la coopération décentralisée internationale", 2014, p.10.

<sup>108</sup> J. C. Nemery (Sd), *Décentralisation et intercommunalité en France et en Europe*. Contribution de Hervé Groud sur "Réflexions sur la coopération et les regroupements intercommunaux en Allemagne", Paris, L'Harmattan, 2003, p.94.

<sup>109</sup> Etude CNFPT-EUROPA., "Les fonctions locales en Europe-Allemagne ", p.16.

illustratif citer quelques secteurs notamment le foncier et l'urbanisme, l'eau, l'assainissement des déchets ménagers, l'assainissement urbain et la rénovation des quartiers, la voirie communale, les espaces verts, la santé, les services sociaux, l'aide sociale et l'aide à la jeunesse, la création d'aires de jeux, la création et l'entretien de certaines catégories d'écoles (écoles primaires), l'enseignement et l'entretien des bâtiments<sup>110</sup>. Il est important de souligner à ce niveau que toutes ces activités dans le ressort des compétences des communes apparaissent comme étant obligatoires pour ces entités. A travers ces compétences dogmatiques reconnues aux communes allemandes, elles disposent aussi dans une autre mesure des compétences facultatives. En ce qui concerne ce volet, l'on note que les communes peuvent décider en matière de culture, de sport et de loisirs, de développement économique local, de gestion des entreprises de production d'énergie, de création et d'entretien des infrastructures de transport public, d'installations à caractère social, d'affaires culturelles, de promotion et de construction des logements, de la création des caisses d'épargne communales, du jumelage avec les communes étrangères<sup>111</sup>. Ainsi, la législation allemande confère aux communes les pouvoirs d'exercer les compétences du *Land* assumées par délégation. Ici, on évoque comme compétences de la police administrative, de la sécurité et de l'hygiène : état civil, pièces d'identité, recensement et contrôle des habitants, organisation des élections, police des étrangers, réglementation du trafic urbain, compétences des services d'hygiène et des services vétérinaires, surveillance des produits alimentaires et des établissements de restauration par exemple.

Le fonctionnement des communes en Allemagne repose sur une structure variable selon le *Land* auquel elle appartient. A ce niveau, l'on distingue trois types fondamentaux de systèmes communaux. Il s'agit principalement du système de la "réunion du maire et de ses adjoints", du système du Conseil de l'Allemagne du Nord et du système de Conseil de l'Allemagne du Sud<sup>112</sup>.

Pour le système de la "réunion du maire et de ses adjoints", il est aussi appelé système du "Magistrat" et se caractérise par la séparation des tâches entre la représentation communale ou (conseil municipal) et le Magistrat qui constitue l'exécutif. Dans leurs fonctions respectives, il apparaît que le "Magistrat" dirige l'administration communale. Pour les adjoints, ils sont considérés comme des fonctionnaires élus, tous les six ans, par le conseil municipal. Mais le maire est élu au suffrage universel direct. Le conseil municipal, élu tous les quatre ans par les

---

<sup>110</sup> Etude CNFPT-EUROPA., "Les fonctions locales en Europe-Allemagne ", p.16.

<sup>111</sup> *Ibid.*

<sup>112</sup> CERTU, "L'organisation des collectivités territoriales...", p.28.

citoyens est l'organe suprême de la commune. Il procède à une double élection : d'une part son président, d'autre part, les adjoints du "Magistrat".

En ce qui concerne le système de l'Allemagne du Nord, le maire est élu au suffrage universel direct. Dans le même système, le conseil élit un directeur, un chef de l'exécutif, qui dirige l'administration communale<sup>113</sup>.

Enfin, le système du Conseil de l'Allemagne du Sud, encore appelé "Bougmestre", a pour caractéristique particulière la position forte du maire. Ce dernier est élu au suffrage universel direct pour huit ans et constitue l'organe principal de la commune par rapport au conseil municipal élu pour (trois ou cinq ans) qu'il préside avec droit de vote de la commune.

La pratique de la coopération intercommunale est régie sous plusieurs formes en Allemagne. Nous avons :

- Le groupe de travail, sans statut juridique ;
- La convention de droit public permettant de déléguer certaines compétences à une personne mandataire ;
- Le syndicat des communes, quelque fois obligatoire ;
- L'association des métropoles et de leurs zones péri-urbaines ;
- Les "associations régionales" qui, dans certains *länder* peuvent arrêter des règles obligatoires<sup>114</sup>.

Au demeurant et selon la loi fondamentale, les communes allemandes ont deux attributions majeures. D'une part, l'article 28 alinéa 2 garantit aux communes le droit de gérer, sous leur propre responsabilité et dans les limites fixées par la loi, les affaires de la communauté locale. Cet aspect leur permet d'intervenir dans divers domaines. Par exemple, les communes interviennent pour créer des infrastructures facilitant l'implantation d'entreprises, elles aident les artistes locaux, construisent des centres de la culture et organisent des foires. D'autre part, les communes gèrent les politiques publiques que le gouvernement fédéral ou celui du *Land* peuvent décider de leur confier<sup>115</sup>. De manière générale, les activités, les actions et le pouvoir des communes sont divers. Les communes prennent les décisions relatives aux affaires locales sans le contrôle de l'Etat. Elles doivent toutefois tenir compte des intérêts supérieurs de l'Etat. Les communes disposent du pouvoir de se doter de règles contraignantes (statuts) édictées par les élus locaux, applicables aux affaires locales et valables pour tous les administrés. Sous un

---

<sup>113</sup> CERTU, "L'organisation des collectivités territoriales...", p.28.

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> Article 28 alinéa 2 de la loi fondamentale de la République Fédérale d'Allemagne.

autre angle, si le partenariat fait usage de son droit de transférer par voie de lois les tâches aux communes, le gouvernement n'est autorisé à influencer sur la manière dont ces tâches doivent être accomplies que dans la mesure définie par la loi. A ce niveau, l'influence du gouvernement doit être limitée par la législation en vigueur. Dans le cas où des tâches sont déléguées par voie de loi, leur financement doit être garanti. L'on note aussi que l'Etat doit verser aux communes moins solides financièrement des subventions garantissant l'existence de ces communes. Ainsi, les communes disposent du droit de fixer le taux des impôts locaux et de recouvrer ces impôts<sup>116</sup>. Enfin, les communes doivent être entendues par le gouvernement, le parlement et les commissions compétentes au stade de l'élaboration des projets de loi concernant leur organisation et leurs financements<sup>117</sup>.

L'administration territoriale de l'Allemagne se caractérise par l'existence de plusieurs échelons locaux. Parmi ceux-ci, figure en bonne place les arrondissements. Dans l'administration de ces institutions, les arrondissements sont responsables de la construction des routes B, de l'entretien des parcs nationaux, de la protection sociale, de la protection infantile, de la construction et de l'entretien des écoles de l'enseignement secondaire. Aussi, dans leur rôle administratif, les arrondissements s'occupent de la collecte et l'élimination des déchets ménagers, de l'immatriculation des véhicules, de l'aménagement des infrastructures qui concernent plusieurs municipalités<sup>118</sup>.

Selon les lois locales, différentes dans chaque région, l'on reconnaît également aux arrondissements leur capacité d'étendre leurs actions sur le financement de la culture, la construction et l'entretien des bibliothèques, le développement économique et touristique, la gestion des universités et instituts d'apprentissage pour les adultes. L'on peut aussi citer dans ce cadre des aides financières pour les échanges scolaires et en dernier ressort des mobilités douces, comme l'aménagement des zones piétonnes et pistes cyclables. Ainsi, l'existence des *Kreis* repose sur des compétences propres, les compétences volontaires et les compétences transférées. Pour les compétences propres, elles se résument aux orientations ci-après : aide sociale, bâtiments des écoles de second degré, transports scolaires, bourses d'études, routes, services de secours et équarrissage. Les compétences volontaires relèvent des activités culturelles (universités populaires, musées, écoles de musique), équipements sportifs

---

<sup>116</sup> Co-mun-net sur l'administration municipale en Allemagne consulté le 14 décembre 2020 à 7 heures 18 minutes

<sup>117</sup> Synthèse d'une étude réalisée par la GTZ pour la coopération municipale dans le cadre de la gouvernance locale pour l'autonomie de l'administration communale en Allemagne.

<sup>118</sup> J. Henry, *Du social en Europe, le dispositif français en péril*, Paris, Cheminements, 2006, p.148.

(gymnases, piscines), tourisme, environnement, transports publics (ordures ménagères, gestion des eaux, protection des paysages), agriculture etc. Pour les compétences transférées, elles font état de celles exercées sous le contrôle des services du *Land* qui peut, ici être d'opportunité avec son aspect sur le contrôle des travaux publics, péréquation des charges entre communes<sup>119</sup>.

En ce qui concerne les institutions du *Kreis*, elles se répartissent en trois organes. Nous avons respectivement le *Kreistag*, le *Kreisausschuss* et le *Landrat*. Le *Kreistag* est l'organe délibératif. Selon l'article 28 de la loi fondamentale allemande, l'on note que dans "les *länder*, les arrondissements et les communes, le peuple doit avoir une représentation issue d'élection au suffrage universel direct, libre, égal et secret". Ainsi, les réunions du *Kreistag* se tiennent trois ou quatre fois l'an avec pour vocation de voter le budget, de voter les emprunts, accorder les garanties, arrêter les comptes, établir les réglementations sociales, fixer les tableaux des emplois et le statut du personnel et créer les institutions du *Kreis* à caractère industriel et commercial<sup>120</sup>. Le *Kreisausschuss* est la commission exécutive du *Kreis*. L'on note dans ses attributions qu'il règle les affaires courantes et se situe à la frontière du délibératif et de l'exécutif. Le *Landrat* est l'exécutif du *Kreis*. Parmi ses compétences, il ressort les attributions suivantes :

- Il prépare les délibérations du *Kreistag* et exécute ;
- Il prend les décisions d'urgence ;
- Il est le représentant légal du *Kreis* ;
- Il dirige l'administration du *Kreis*, dont il nomme les agents, à l'exception parfois des postes les plus importants du *Kreistag* ;
- Il assume les tâches d'administration courante, en toute indépendance par rapport à l'assemblée élue ;
- En tant qu'autorité déconcentrée du *Land* à l'échelon inférieur, il assume les compétences étatiques correspondantes, par exemple la police ou la tutelle des communes<sup>121</sup>.

Au demeurant, l'on remarque que les spécificités allemandes liées à la gouvernance administrative et territoriale du pays reposent constitutionnellement sur deux niveaux opératoires. Il s'agit du niveau central traduit en fédération et le niveau des régions fédérales désignées comme *länder*. S'agissant du système local mis en place en Allemagne, deux

---

<sup>119</sup> Jung, "Le *Kreis*. Niveau intermédiaire des structures territoriales ...", p.14.

<sup>120</sup> *Ibid.*

<sup>121</sup> *Ibid.*

structures sont reconnues dans ce cadre. Nous pouvons à ce titre relever l'action des communes ou des villes et celle des arrondissements. Du fait du caractère décentralisé de la République Fédérale d'Allemagne, le système local jouit du principe d'autonomie communale et d'une multifonctionnalité substantielle (*kommunale selbstverwaltung*) qui est garantie par la loi et par les constitutions des *länder*.

Les spécificités allemandes de la coopération décentralisée nous permettent de dire que le pays est doté d'une organisation territoriale propre reposant sur différentes institutions qui en pratique traduisent l'effectivité de la décentralisation en Allemagne. Nous ressortons cette organisation territoriale dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 4: L'organisation territoriale en Allemagne**

Niveau central	Fédération
Niveau régional : 16 <i>länder</i>	Trois villes- Etats Berlin-Hambourg-Brême Treize <i>länder</i>
Niveau 2	<i>Kreis</i> (district) ou villes- <i>kreis</i> (ville-district)
Niveau 1	Communes (Nombre très différent selon les <i>länder</i> )

Source : Gérard-François Dumont., Allemagne : mythes et réalités de l'aménagement du territoire, Revue des deux mondes juillet-aout 1995, p.36.

A l'analyse de ces données, il ressort clairement que l'organisation territoriale en Allemagne repose sur deux échelons. Le premier échelon relève du niveau central tandis que le second niveau relève de la fédération. Dans ces deux catégories, nous avons respectivement l'action des *länder*, des *kreis*, des districts, des communes et des villes en rapport avec l'aménagement du territoire, de la décentralisation et de la coopération décentralisée.

En somme, nous pouvons dire en ce qui concerne les spécificités allemandes de la coopération décentralisée que l'Allemagne est un Etat fédéral divisé en 16 *länder*. Les *länder* ici sont subdivisés en arrondissements appelés *Kreis* dont 435 et en districts dans quelques *länder*. Parmi les 435 arrondissements, l'on note 112 villes-arrondissement<sup>122</sup>. L'arrondissement est à la fois une collectivité locale possédant la personnalité juridique et une circonscription administrative du *Land*. Au niveau inférieur, on trouve 13837 communes<sup>123</sup>.

<sup>122</sup> CERTU, "L'organisation des collectivités territoriales...", p.27.

<sup>123</sup> *Ibid.*

## 2- Les institutions intercommunales et leurs regroupements

La question des regroupements ou des institutions intercommunales en Allemagne occupe une place de choix dans les politiques publiques. Aussi importante qu'elle soit, cette question matérialise la vie du pays dans son chantier de la décentralisation et de la coopération décentralisée. Les structures en charge d'implémenter ces différentes politiques à l'exemple des communes sont parties prenantes de ce qui est convenu d'appeler le fédéralisme coopératif<sup>124</sup>. Il est utilisé pour désigner la coopération qui s'établit entre les différents niveaux d'administration en raison, notamment de "tâches communes"<sup>125</sup>. Le fédéralisme coopératif dont il est question ici va conduire à l'idée de fusion des communes allemandes.

Dans ce contexte particulier de fusion des communes, l'histoire de l'Allemagne relève que les communes existaient déjà avant la création d'un Etat allemand et se caractérisaient par une grande autonomie de gestion des affaires locales. Cette volonté de faire fusionner les communes allemandes a donné lieu à de grandes réformes territoriales de ces collectivités à partir des années 1970 jusqu'aux années 2000<sup>126</sup>. Ainsi, en RFA par exemple, on passe de 25000 à 8500 communes<sup>127</sup>. C'est ce qui s'est arrimé du côté de la RDA, très petite et moins peuplée. On pouvait donc ici parler d'une harmonisation des structures étatiques en vue de trouver des solutions rapides aux problèmes socioéconomiques du pays. La question de la fusion des communes a ainsi atteint son objectif de départ. Ceci est la résultante de la réduction drastique du nombre de communes allemandes<sup>128</sup>. Mais toutefois, l'on note que le processus de réformes institutionnelles engagées auprès des communes a touché du doigt les modes de fonctionnement et de gestion (compétences des assemblées délibérantes, mode de désignation et prérogatives de l'exécutif). Les nouvelles structures constituées et mises en place émanent d'une évolution ou du renouveau et de l'effectivité de l'intercommunalité en Allemagne. Cet aspect étant identifié, nous analysons par la suite les institutions favorisant l'intercommunalité en Allemagne.

L'action sur la fusion des communes en Allemagne a permis de mettre à jour une coopération intercommunale effective. Par exemple, dans les *länder*, la loi fédérale offre aux communes une possibilité de créer les syndicats spécialisés (*Zweckverbände*). Plusieurs raisons

---

<sup>124</sup> Nemery (Sd), *Décentralisation et intercommunalité...*, p.96.

<sup>125</sup> *Ibid.*, p.64.

<sup>126</sup> [www.ifrap.org](http://www.ifrap.org) consulté le 1<sup>er</sup> janvier 2020 à 14 heures 15 minutes.

<sup>127</sup> *Ibid.*

<sup>128</sup> A ce niveau, l'on peut évoquer quelques chiffres. Il y avait 24. 438 communes avant la réforme et 8414 après. La population moyenne par commune, après le mouvement de réformes, s'est établit à 7.134 habitants en Allemagne.



nous permettent à ce niveau de justifier la variété d'institutions en Allemagne. Dans ce cadre, nous évoquons trois principales. Primo, l'aménagement et la gestion de l'espace nécessite de circonscriptions de vaste taille. Secundo, les communes de taille relativement réduite doivent participer à des institutions communales assez intégrées. Tercio, la nécessité de recourir à l'intercommunalité s'explique par un dépassement des résultats obtenus grâce à des vastes mouvements de fusions<sup>129</sup>.

Après avoir évoqué ces différentes raisons ayant contribué à la création des structures intercommunales en Allemagne, la suite nous impose dans un schéma illustratif d'en relever quelques-unes de ces structures. Nous commencerons par souligner la création en Bade-Wurtemberg de 11 unités territoriales d'aménagement dotées d'une assemblée élue au suffrage universel indirect par les conseils des communes et des *kreise*. Les nouvelles structures ont pour mission d'assurer la coopération entre leurs différentes collectivités, avec un esprit d'encadrement sur le développement local et les politiques d'occupation des sols.

Dans le même ressort, nous avons la présence de 17 associations communales à "niveau élevé de compétences"<sup>130</sup>. L'on a par exemple le regroupement Rhénanie-du-Nord-Westphalie, Bade-Wurtemberg, Bavière, Hesse et Saxe. Ces associations sont constituées de *Kreise* et des *Stadtkreise*. Leurs attributions s'étendent sur plusieurs compétences et couvrent divers domaines d'activités comme l'environnement, la protection des paysages, le développement économique, les grandes politiques sociales. Dans le cadre de leurs compétences, les institutions intercommunales en Allemagne agissent sur plusieurs domaines et secteurs de la vie des populations. L'on peut ainsi reconnaître leur rôle en ces termes :

La finalité de ce type d'institution est d'accomplir les tâches nécessitant des compétences techniques, une capacité d'expertise, des moyens financiers qu'il serait difficile à des collectivités seules de réunir avec efficacité. Ces associations communales contribuent à la résolution des problèmes qui dépassent largement les limites territoriales classiques. Il leur est, par exemple, souvent demandé de proposer des politiques afin de rééquilibrer des espaces connaissant des développements économiques contrastés<sup>131</sup>.

A y observer de près, les institutions intercommunales et les regroupements se sont déployés diversement en Allemagne. Ils sont actuellement visibles dans plusieurs régions du pays et représentent des leviers importants pour le développement local et territorial. Dans leur nouvelle configuration, ces entités sont à l'origine de nombreuses réformes territoriales après 1990 dans les nouveaux *länder*.

---

<sup>129</sup> Une analyse plus fouillée et étoffée sur ses différentes raisons ressort dans l'article de Hervé Groud aux pages 89 à 92.

<sup>130</sup> Nemery (Sd), *Décentralisation et intercommunalité...*, p.90.

<sup>131</sup> *Ibid.*

### 3- Les réformes territoriales après 1990 dans les nouveaux *länder*

Après 1990, l'on assiste à une vague de réformes territoriales dans les nouveaux *länder*. Ces réformes sont visibles dans les communes et les arrondissements. Dans cette perspective, notre analyse sur ces réformes portera sur les communes dans le *Land* de Brandebourg en 2002, la réforme territoriale des communes dans le *Land* de Saxe-Anhalt en 2011, l'aspect des arrondissements à partir de 1992, le cas du *Land* de Mecklembourg-Poméranie en 2011, le cas du *Land* de Brandebourg entre 2016 et 2018 et en dernier ressort le *Land* de Thuringe de 2014 à 2017.

D'entrée de jeu, après l'opérationnalisation des cinq nouveaux *länder* en Allemagne, l'on assiste à une restructuration et une transformation du visage politique du pays. Ceci part du fait que nous avons 11 *länder* anciennement en vigueur pour 16 *länder* nouvellement instaurés. Ainsi, une volonté de cette nouvelle configuration du pays est à mettre à l'actif des autorités politiques, celle de mieux réformer l'organisation des communes et des arrondissements par un "système local"<sup>132</sup> adéquat. Dans les mobiles ayant abouti à l'implémentation de ces réformes, l'action politique de l'Etat fédéral s'oriente dans sa capacité à donner aux autorités locales le pouvoir de surmonter les problèmes socioéconomiques posés par la réunification. Ainsi, cette première vague de réformes sera marquée par le transfert d'institutions de l'Ouest à l'Est sur les structures locales.

Dans le cadre des réformes observées dans les communes, l'une des plus primordiales est le processus de fusions de ces entités. Cette situation est justifiée par le fait que l'on avait dans la RDA une multitude de communes disparates. Selon Helmut Wollmann, les chiffres sont d'environ 7500 communes dont 87% comptaient moins de 2000 habitants<sup>133</sup>.

Egalement ces réformes au niveau des communes ont eu un impact sur le remodelage des nouveaux *länder*. A travers ces *länder*, une nouvelle stratégie introduit un niveau de structures intercommunales que l'on peut appeler *Amter Verwaltungsgemeinschaften*. Cette innovation est mise en place pour faciliter le fonctionnement opérationnel de la multitude de petites communes. Aussi, ces réformes dans les nouveaux *länder* ont touché du doigt la structure des arrondissements en Allemagne. Ces réformes font état de la fusion des arrondissements. La fourchette chronologique utilisée ici se situe entre 1992 et 1993 où l'on passera de 189 à 86 arrondissements avec une population d'environ 50.000 habitants. Après ces réformes

---

<sup>132</sup> Wollmann, "Les réformes du système local dans les *länder* allemands...", pp.313-326.

<sup>133</sup> *Ibid.*

territoriales dans les nouveaux *länder*, dans les communes et arrondissements, la réforme du *Land* de Brandebourg en 2002 nous paraît importante à plus d'un titre.

Avant de nous lancer dans l'étude des réformes du *Land* de Brandebourg en 2002, il est important pour nous de rappeler la situation politique de cette circonscription. Ainsi, l'on note clairement que le *Land* de Brandebourg depuis 1993 comprend 14 arrondissements et 4 villes-arrondissements. Le nombre de communes est de 419, dont 108 villes<sup>134</sup>. Ce nombre va évoluer et atteindre dans les années 2000, 1479 communes. Dans ce cadre, la première véritable réforme ici intervient en 2003. Ainsi, le parlement du *Land* adopte une décision coercitive d'arrimer la structure au processus de "fusion massive des communes". Celles-ci vont passer de 1479 à 421. Les nouvelles institutions par la suite des réformes ne relevant pas d'une structure intercommunale. Plusieurs réformes des communes seront également perceptibles dans le Land de Saxe-Anhalt en 2011.

En ce qui concerne cette circonscription, les réformes territoriales sont également dans le sens de la configuration des communes. Nous pouvons à ce niveau qualifier ces réformes de "remodelage territoriale" du système local en vigueur. Les réformes dont il est question sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011 notamment avec la fusion de plusieurs communes. Sur le plan statistique, l'on passe de 1030 à 219 communes faisant passer la population moyenne de 2000 habitants à 10.900 habitants. Dans ces communes les conseillers sont directement élus mais la grande innovation ici est que le Land introduit une option de démocratisation de l'intercommunalité sur le modèle inspiré du Land de Rhénanie Palatinat. Qu'en est-il du *Land* de Mecklembourg-Poméranie en 2011 ?

Une étude démographique fait du *Land* de Mecklembourg-Poméranie la plus petite circonscription des 16 *länder* de l'Allemagne. Mais sur le plan des réformes territoriales, ce *Land* est le premier à ouvrir une nouvelle vague de réformes pour ses arrondissements. Dans le champ des réformes, l'architecture des arrondissements passe de 12 à 5. Dans ce cadre de modernisation et d'innovations, les villes-arrondissements, la ville Schwerin (capitale du *Land*), et la ville de Rostock devaient être incorporées dans un des nouveaux arrondissements. Mais dans la pratique, l'expérimentation de ce processus de réformes territoriales dans le *Land* s'est heurtée à divers blocages de la part des citoyens ayant émis des réserves. Ainsi, après une nouvelle étude sur la situation des réformes, le nombre d'arrondissements passera de 12 à 6 et non 5 comme prévu au départ et le statut des villes de Schwerin et Rostock restera inchangé.

---

<sup>134</sup> Wollmann, "Les réformes du système local dans les lander allemands...", pp.313-326.

Au demeurant, et s'agissant de cette réforme, la taille moyenne des arrondissements varie entre 160.000 et 280.000 habitants au lieu de 350.000 envisagé auparavant. Cette réforme entre en vigueur le 14 novembre 2011<sup>135</sup>.

En ce qui concerne le Land de Thuringe, nous dirions qu'il est un espace géographique situé au nord de la Bavière et à l'est de la Hesse. Il est associé dans la nouvelle configuration des nouveaux länder en Allemagne. S'agissant de sa délimitation, les principales villes de Thuringe s'organisent le long d'un axe est-ouest allant de Gerg à Eisenach en passant par Jena, Weimar et Erfurt. Ici, nous analysons dans cette étude les réformes territoriales observées dans le Land de 2014 à 2017.

Le visage des réformes territoriales à Thuringe repose sur deux institutions. D'un côté nous avons les communes et de l'autre côté les arrondissements. Le contexte politique de la région fait état de la tenue des élections régionales en date du 14 septembre 2014, afin d'élire les 88 députés de la sixième législature du Landtag, pour un mandat de cinq ans. En vertu de la loi électorale, 91 députés seront finalement élus. Le scrutin est marqué par la victoire de la CDU, qui renforce la majorité relative. Christine Lieberknecht cède toutefois le pouvoir à Bodo Ramelow, investi Ministre-Président à la tête d'une "coalition rouge-rouge-verte". Cette situation va impacter sur l'esprit des réformes territoriales mises en place dans la région. Après les élections, la volonté politique de la majorité parlementaire s'oriente vers une réforme administrative, fonctionnelle et territoriale appelée *Verwaltungs-Funktional und Gebietsreform*. S'agissant des réformes au niveau des communes, l'idée est de proposer de nouvelles structures intercommunales (*Verwaltungsgemeinschaften*). Ces nouvelles communes fusionnées doivent revêtir la forme des communes indépendantes. Ainsi, les nouvelles communes doivent avoir 6.000 habitants au moins et pour les communes ne disposant pas 6.000 habitants, la loi prévoit la création de "communes rurales" (*landgemeinde*) épousant le modèle des communes fédérées (*Verbandsgemeinden*) appliqué au Land de Rhénanie-Palatinat.

Les arrondissements s'illustrent aussi dans ce champ de réformes territoriales visibles dans notre circonscription d'étude. A ce niveau, il est question de réduire les 15 arrondissements existant dans la région à 8. Dans ce cadre, les arrondissements reconfigurés devraient avoir une population comprise entre 169.000 et 289.000 habitants alors qu'ils comptaient au départ 95.000 habitants. Aussi, en ce qui concerne les six villes-arrondissements de la région, quatre devraient être incorporées dans un arrondissement à l'exception de la ville d'Erfurt, la capitale

---

<sup>135</sup> Wollmann, "Les réformes du système local dans les lander allemands...", pp.313-326.

du Land et la ville de Jena, qui avec plus de 100.000 habitants conserveraient leur statut de ville-arrondissement.

Dans cet élan de réformes territoriales à Thuringe au niveau des communes et arrondissements, un esprit de communauté est mis en exergue. Avec la réforme de la loi sur l'aménagement du territoire, de nouvelles formes d'aménagement sont apparues, prônant le développement par le bas. Elles entendent favoriser le "développement régional" qu'elles associent à l'objectif du développement durable. En Thuringe, des projets de développement régional sont mis en place en tant que "nouveaux instruments informels, souples et d'initiative locale". Ils reposent sur la coopération de partenaires privés (associations, entreprises, organismes touristiques, etc) et publics (communes, *kreise*) en vue d'actions concrètes d'ordre thématique telles que la mise en réseau régional de transport commun. Ces projets sont intercommunaux et dépassent les limites des *kreise* à l'image de l'Association de villes de Thuringe du Sud qui s'étend sur deux *landkreise* et une ville-*kreise*.

De ce qui précède, il ressort qu'après 1990 en Allemagne, le pays a connu plusieurs réformes territoriales et institutionnelles dans les nouveaux länder. Ces nouvelles réformes ont été visibles dans diverses régions et portaient sur la reconfiguration de plusieurs structures à l'instar des communes et arrondissements pour ne citer que celles-là. Un trait caractéristique de l'administration allemande est la grande autonomie des communes et des organisations communales d'ordre supérieur<sup>136</sup>. Dans la suite de notre analyse, nous nous proposons d'étudier l'enjeu des réformes territoriales dans les anciens länder depuis 1990<sup>137</sup>.

#### **4- L'enjeu des réformes territoriales dans les anciens länder depuis 1990**

La mise en place des réformes en matière de décentralisation, de coopération décentralisée et de gouvernance administrative a été multiforme en Allemagne. Elle s'est implémentée en prenant en compte diverses considérations favorisant l'émergence du système local du pays. Ainsi, divers domaines peuvent être répertoriés à ce niveau. Nous avons par exemple l'aide sociale, les services à la personne, le logement social et les politiques de l'emploi<sup>138</sup>.

---

<sup>136</sup> U. Scheuner, "La réforme administrative dans les différents *länder* de la République fédérale d'Allemagne", *Revue internationale de droit comparé*, 1971, pp.821-838.

<sup>137</sup> C. Queva, "Acteurs et territoires du développement rural en Allemagne orientale. L'exemple de projets de développement régional dans la Thuringe Sud-Ouest", *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, Février 2008, p.122.

<sup>138</sup> Bonker, Wolmann, "L'évolution du rôle des collectivités locales...", p.250.

Dans les réformes territoriales observées dans les anciens *länder*, plusieurs enjeux sont à relever. Dans ce cadre, et en rapport avec les réformes dans les nouveaux *länder*, l'on note une relative divergence des pratiques. L'opérationnalisation de ces réformes dans les anciens *länder* sur le plan politique repose sur la stabilité remarquable dans chaque Land. Cette stabilité sur le plan opérationnel étant l'œuvre de l'enracinement des structures territoriales dans les règles d'actions, les intérêts et les cadres mentaux des acteurs concernés<sup>139</sup>.

Le volet démocratique y est également interpellé ici. Cette question s'appréhende sur deux aspects primordiaux. D'une part, il prend en compte la dimension géographique et démographique. Cet aspect se justifie par le fait qu'une trop petite taille d'une circonscription administrative peut avoir un impact sur la zone. A ce niveau, l'on fait référence à la qualité et au potentiel démocratique d'une localité. D'autre part, une taille trop grande d'une commune ou d'un arrondissement peut créer un risque pour le fonctionnement de la démocratie locale en handicapant les élus dans l'exercice de leurs mandats ou en les détachant des électeurs locaux<sup>140</sup>.

En résumé, ce chapitre a eu le mérite de présenter dans cette partie introductive la genèse de la coopération décentralisée. Réalité ancienne dans les relations internationales, la coopération décentralisée est enracinée dans une conceptualisation de plusieurs notions marquant son évolution. Cette dernière, perçue sous l'angle de la mondialisation a contribué au développement des relations Nord-Sud. Dans ce cadre, l'émergence de la coopération décentralisée a été formalisée par plusieurs types de jumelages. L'étude de ce chapitre présente ainsi deux approches en matière de coopération décentralisée : l'approche camerounaise et l'approche allemande. Le cadre institutionnel étant exposé, il est à présent important pour la suite de ressortir le principe de réciprocité, l'aide publique au développement et le concept de réciprocité dans la coopération décentralisée.

---

<sup>139</sup> Wollmann, "Les réformes du système local dans les *lander* allemands...", pp.313-326.

<sup>140</sup> *Ibid.*

## **CHAPITRE II :**

### **PRINCIPE DE RECIPROCITE ET AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE**

La diversification des partenaires sur la scène internationale a contribué à l'émergence de nouveaux concepts et de nouveaux modes relationnels. Dans ce cadre, plusieurs gouvernements locaux, ont, à travers une coopération, champ d'expression d'une solidarité internationale manifester une réelle volonté d'établir des bases équitables et équilibrées entre les différents acteurs en scène. Ces acteurs représentent les collectivités locales du Nord d'une part, et celles du Sud d'autre part, ce que l'on peut appeler "coopération Nord-Sud".

Dans ce nouveau contexte d'implémentation des relations internationales, la solidarité internationale est marquée par une orientation politique des Etats. Il s'agit de changer les conditions d'inégalités, non seulement sur le territoire local, mais également dans différentes régions du monde. D'où la naissance et l'entrée en jeu des notions de réciprocité et d'aide publique au développement dans la coopération décentralisée. A travers la coopération décentralisée, l'enjeu majeur des Etats est de combattre la pauvreté et les inégalités de développement. C'est sans doute l'essence justifiée de ce chapitre qui se propose d'examiner le principe de réciprocité dans une dynamique de coopération Nord-Sud à travers l'aide publique au développement.

#### **I-LA RECIPROCITE DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE**

L'étude du mot réciprocité dans la coopération décentralisée fait intervenir plusieurs orientations. Ces dernières reposent sur des valeurs explicatives, les objectifs généraux, les principes, les types de réciprocité, leurs domaines possibles et en dernier ressort les valeurs de la réciprocité.

##### **1- La réciprocité : essai de définition**

Si l'on s'en tient à la nouvelle pratique des relations internationales, le concept de réciprocité implique la théorie de l'échange social. Dans ce cadre, les rapports entre les acteurs sont complexes et demandent une clarification autour de la notion de réciprocité. Dans cet essai de définition, la réciprocité désigne une action qui marque un échange équivalent entre deux personnes ou deux groupes. Ce concept se résume à "donner pour recevoir". Selon cette

approche, l'on identifie la réciprocité comme un retour obligatoire, une contrepartie, ne précisant pas toutefois la valeur de la contrepartie par rapport au don initial<sup>1</sup>.

Sous son angle analytique "donnant mutuellement", la réciprocité met en exergue les échanges mutuels en fonction des partenaires concernés<sup>2</sup>. S'agissant de la pratique de la coopération décentralisée, les collectivités du Nord et celles du Sud à travers la réciprocité agissent en vue de permettre un enrichissement mutuel des acteurs par l'échange de divers domaines jugés intéressants par les acteurs. On peut la considérer comme un réseau de partage d'expériences et d'appuis mutuels<sup>3</sup>.

La notion de réciprocité qui est appréhendée à travers une multitude d'approches constitue également un ensemble d'actions et de réactions, l'existence de celles-là étant conditionnées par l'apparition de celles-ci, dans la mesure où il existe au moins une forme d'équivalence grossière entre les unes et les autres<sup>4</sup>. De façon générale, on peut dire que la réciprocité consiste en un principe de base, auquel se rattache toute norme internationale visant à la coopération<sup>5</sup>.

En légitimant ce point de vue, l'opérationnalisation de la réciprocité met en évidence l'existence relationnelle d'un acteur. Cette existence est également reconnue par un ensemble de protagonistes dans une culture d'action réciproque, de partage équilibré et de valorisation de l'équité par les entités en coopération. Basée sur la théorie de l'échange social, la réciprocité axe son action sur la logique du "donnant-donnant" qui consiste à donner mais aussi à recevoir. La réciprocité dont il est question ici repose sur la dimension Nord-Sud de la coopération internationale. Elle implique donc que "s'enrichir et progresser ensemble, c'est trouver ensemble des réponses à des enjeux de développement commun"<sup>6</sup>.

Selon Wakadila Nzau José, la réciprocité dans la coopération décentralisée est la "reconnaissance mutuelle de ce que fait chacun des partenaires du Nord et du Sud, de même que le fait de mener des actions en commun qui tiennent compte des capacités de chacun"<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Ibrahim Dan Bariah Mahamadou Kabir, "Réflexion sur la notion de réciprocité dans la coopération internationale", Caen, Horizons Solidaires, p.1.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> J. M. Brandt, "L'obligation de réciprocité pour une position stratégique de la Suisse face à l'Europe de 1992", Thèse de Doctorat en sciences politiques, Université de Neuchâtel, 1990, p.35.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p.36.

<sup>6</sup> S. Allo, et P. Di Loreto, *Coopération décentralisée au développement local urbain en Afrique : Pratiques en débat*, Paris, Gret, 2000, p.98.

<sup>7</sup> Notes de Wakadila Nzau sur la coopération décentralisée.



La reconnaissance de toutes ces approches intégrées dans la conceptualisation de la réciprocité nous fait relever ce qui suit :

Est réciproque ce qui implique, entre deux personnes, un échange de sentiments, d'obligations, de services semblables. Cela suppose une volonté commune de questionnements des uns et des autres. La réciprocité est génératrice des valeurs humaines, elle engendre un mouvement continu et n'est possible que s'il y'a un interlocuteur identifié et fidèle dans la durée. La réciprocité est enrichissante, les bénéfices mutuels dépassent la simple relation des partenaires, elle change les images classiques des uns vis-à-vis des autres et en cela elle est formatrice. Elle offre une ouverture sur le monde et permet de prendre du recul, de mieux analyser sa propre réalité, de prendre en compte les savoirs de l'autre pour aider à la résolution de ses propres problèmes<sup>8</sup>.

Pour nous résumer dans cette approche conceptuelle de la réciprocité, elle repose sur plusieurs variables, faisant ainsi vivre la coopération décentralisée. Dans la suite, nous nous intéressons à l'analyse des objectifs généraux et des principes de la réciprocité.

## **2- Les objectifs généraux et les principes de la réciprocité**

La réciprocité dans le cadre de la coopération décentralisée prend en compte divers mobiles qui fondent ses objectifs opérationnels. Il s'agit de mettre en place une plateforme des échanges favorisant et permettant l'épanouissement des individus et le renforcement de leurs initiatives porteuses de vie<sup>9</sup>. La réciprocité met ainsi en jeu deux types d'acteurs sur la scène internationale : les Etats donateurs d'un côté et les Etats bénéficiaires de l'autre côté. Cet ancrage des relations interétatiques est justifié par les collectivités du Nord liées aux collectivités du Sud. Ainsi, dans la coopération décentralisée, les valeurs de générosité, de partage équitable, de respect, même lorsqu'elles existent ne sont pas toujours visibles pour l'un ou l'autre des partenaires<sup>10</sup>.

Quelques objectifs généraux fondent ainsi la visibilité de la réciprocité dans la pratique de la coopération décentralisée. Il s'agit entre autres de :

- Construire un partenariat solide favorisant l'entraide, une meilleure connaissance entre les acteurs qui agissent ensemble après une réflexion collective, une compréhension mutuelle, une ouverture vers l'extérieur, que ce soit pour le Nord ou pour le Sud ;
- Permettre une meilleure participation des populations et l'approbation des actions mises en œuvre par une collectivité ;

---

<sup>8</sup> Collectif des Organisations de Solidarité Internationale : Expériences vécues : quelle démarche modéliser, Université de Toulouse Jean Jaurès, avril 2016, pp : 8-9.

<sup>9</sup> A. Belkhafi, F, Hélène, et al., "La réciprocité dans les échanges Nord-Sud", Atelier de Bretagne et Coopération internationale, mai 2013, p.5.

<sup>10</sup> *Ibid.*

- Construire un développement durable à travers le principe de solidarité et de brassage des cultures. Les acteurs définissent ensemble selon leurs besoins, l'objet et les modes d'action de leur coopération ;
- Mettre en œuvre les actions cohérentes respectant les besoins de chacun sans placage ou transplantation de modèles inadaptés aux spécificités locales de chacun des partenaires ;
- Interdire les rapports dans le temps, de remettre en place des pratiques néocolonialistes et d'éviter les travers de la coopération bilatérale ou multilatérale avec des projets clés en main, sans prise en compte des besoins des populations locales dans plusieurs cas ;
- Prévenir les rapports inégaux teintés de paternalisme entre les acteurs et de limiter le risque des projets sans lendemain ;
- Permettre à une collectivité du Nord de justifier plus facilement ses actions auprès de ses citoyens contribuables. La réciprocité permet aussi à la coopération de s'inscrire dans la durabilité, notion primordiale pour la réussite des relations<sup>11</sup>. Elle suscite un intérêt majeur tant pour les collectivités territoriales partenaires directs que pour les partenaires associés<sup>12</sup>. (Etat, populations, structures d'appui...).

Au-delà des objectifs généraux de la réciprocité, ses valeurs sont également perceptibles à travers plusieurs concepts. C'est par exemple le cas de ses principes actionnels. Ces derniers sont respectivement la responsabilité, la solidarité, le partenariat, l'égalité et en dernier ressort l'échange.

En ce qui concerne la **responsabilité** comme principe de réciprocité, il faut s'appuyer sur moult acteurs de la société civile à l'instar des associations, ONG, les pouvoirs publics locaux en l'occurrence les élus, les coopératives locales, les groupements féminins, les syndicats<sup>13</sup>. L'action de tous ces acteurs nécessite une responsabilisation de leur déploiement sur la scène internationale. La valeur de la responsabilisation se résume par une volonté de chaque acteur de jouer pleinement son rôle dans la coopération.

Parmi les principes de la réciprocité dans la coopération décentralisée, il est également important de relever la notion de **solidarité**. En prenant en compte l'interdépendance entre les territoires et les générations, la coopération décentralisée doit permettre d'identifier ensemble

---

<sup>11</sup> Belkhafi, "La réciprocité dans les échanges ...", p.6.

<sup>12</sup> Ogandago Ntyango, "La coopération décentralisée entre...", p.330.

<sup>13</sup> Ibrahim Dan, "Réflexion sur la notion ...", p.1.

les besoins des territoires partenaires et d'élaborer, par une réflexion et des moyens communs, des stratégies et projets de développement améliorant les conditions de vie du plus grand nombre. La solidarité implique donc que les différents acteurs concernés définissent ensemble des projets, en tenant compte des réalités ou des besoins de chacun. C'est à ce point, qu'il ressort que la réciprocité n'est pas seulement une vision purement économique mais plutôt une valeur sociale solidaire.

Quant à la notion de **partenariat** comme principe de réciprocité, il stipule que tout projet de coopération doit mobiliser l'ensemble des partenaires concernés des collectivités territoriales (acteurs économiques, sociaux, associatifs, institutionnels) et les associer dès la conception et tout au long de sa mise en œuvre. Le respect du principe de partenariat doit aussi favoriser la recherche d'une concertation, d'une complémentarité, d'une mise en cohérence des initiatives menées par l'ensemble des acteurs de différents niveaux (local, régional, national et international). Il permet notamment des coopérations conjointes à plusieurs collectivités territoriales sur la scène internationale. Dans le cadre de la réciprocité, le partenariat permet une meilleure connaissance entre les acteurs, une compréhension mutuelle afin d'identifier ensemble les besoins de leurs territoires et d'élaborer des stratégies et des projets à la satisfaction de tous les acteurs.

S'agissant de **l'égalité** sous cet angle d'étude, la coopération décentralisée met en relation des partenaires égaux sur le plan des droits, devoirs et responsabilités en dépit des différences et des disparités existantes en termes politiques, économiques, sociaux, environnementaux, culturels, civils et religieux. C'est l'égalité de droits et l'équité qui impliquent un traitement proportionnel entre le Nord et le Sud. La réciprocité est entendue comme un principe garant du traitement équitable des Hommes. Il faut accepter et reconnaître que l'autre est à la fois égal et différent par sa culture et son environnement<sup>14</sup>.

La légitimité des actions de la coopération décentralisée est visible à travers le concept de **l'échange**. Ce dernier est une valeur de la réciprocité qui reconnaît deux pôles relationnels : le nord et le sud. En ce qui concerne les échanges dans la coopération décentralisée, il s'agit des connaissances et d'expériences pour les uns, pour d'autres il s'agit d'échanges commerciaux équitables<sup>15</sup>. Ainsi, l'on parle de réciprocité en intégrant le principe selon lequel chacun peut apporter à l'autre ses idées et ses projets. Aussi, l'on note dans ce cadre que chaque intervenant est à l'écoute des besoins et du potentiel de l'autre. Nous présentons dans la suite

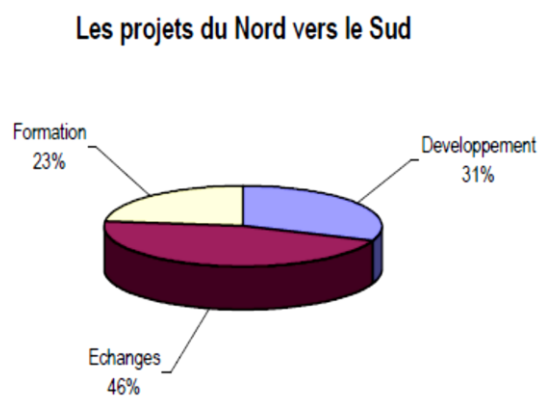
---

<sup>14</sup> Ibrahim Dan, "Réflexion sur la notion ...", p.2.

<sup>15</sup> Belkhafi, "La réciprocité dans les échanges...", p.7.

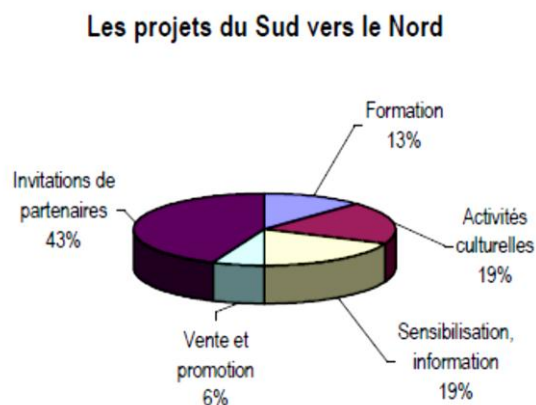
de notre analyse deux graphiques illustrant les projets du Nord vers le Sud d'une part, et d'autre part, les projets du Sud vers le Nord.

**Graphique n° 2: Pourcentage des projets du Nord vers le Sud**



**Source** : Belkhafi, "La réciprocité dans les échanges...", p.9.

**Graphique n° 1: Pourcentage des projets du Sud vers le Nord**



**Source** : Belkhafi, "La réciprocité dans les échanges...", p.10.

Au regard des objectifs de la réciprocité, les échanges à travers les deux graphiques ne sont pas les mêmes en matière de coopération décentralisée. S'agissant du premier graphique, l'on peut dire que les collectivités du Nord apportent des soutiens matériels dans les échanges, la formation et le développement au Sud.

Pour les collectivités du Sud, leurs apports se résument pour la plupart sous une orientation immatérielle relevant beaucoup plus des secteurs de la sensibilisation et information, des activités culturelles, de la formation, des invitations des partenaires et de la vente et la promotion.

Dans les deux cas, plusieurs apports sont ainsi à relever au Nord comme au Sud. Ces apports favorisent sur le plan pratique l'échange d'expériences et de compétences lors des chantiers permettant un accroissement des possibilités techniques et intellectuelles. Il faut également relever la tolérance, liée aux échanges et à la compréhension des uns et des autres, la sensibilisation aux problèmes internationaux par l'écoute réciproque des difficultés rencontrées respectivement dans chaque pays, l'existence des relations d'amitié qui naissent dans les échanges et en dernier ressort l'émergence d'une réelle société internationale qui se prend en charge via les projets de développement<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Belkhafi, "La réciprocité dans les échanges...", p.12.

Nous relevons ainsi la contribution d'une réciprocité du Sud au Nord et du Nord au Sud. Dans ce cadre, un inventaire des priorités est fait en suivant l'analyse de Belkhafi Alexandra. Ainsi, ces analyses stipulent que les éléments de la réciprocité du Sud au Nord permettent :

De relativiser les difficultés : les problèmes rencontrés sur la zone d'intervention au Sud sont bien dans des cas nettement supérieurs à ceux rencontrés au Nord. Ce qui permet d'affronter les réalités locales du Nord ainsi que ses problèmes personnels avec beaucoup plus de recul. Il s'agit d'améliorer ses pratiques : les pays du Sud ont des ressources vitales telles que l'eau et la nourriture, difficiles d'accès. Cela favorise un regard beaucoup plus critique des gaspillages effectués au Nord. Cette prise de conscience provoque un changement des comportements au Nord. Aussi, certains apports sont beaucoup plus égoïstes. Il s'agit de mieux se connaître lorsqu'on appréhende ses limites lors d'un séjour au Sud<sup>17</sup>.

A l'opposé, les acteurs du Nord à travers une réciprocité du Nord au Sud permettent :

De redynamiser la société civile en favorisant les échanges entre les populations, élus, associations. Cela crée des synergies locales. Cette réciprocité permet de se responsabiliser : les acteurs du Sud sont, dans les actions réciproques, maîtres du développement : ils agissent lors de la conception et de la réalisation du projet. Il s'agit de reconsidérer les pratiques qu'on ne croyait pas digne d'intérêt : les traditions et les coutumes du Sud telles que le droit d'ainesse et l'ingénierie sociale sont mis en avant lors des échanges entre les intervenants du Nord et du Sud<sup>18</sup>.

A la fin de cette étude et après l'analyse des différents objectifs de la réciprocité, force est de constater que les rôles des acteurs sont diversement appréciés entre les acteurs du Nord et ceux du Sud. La figure qui suit présente les principes de la réciprocité dans la coopération décentralisée.

**Figure n° 1: Principes de réciprocité dans la coopération décentralisée**



**Source :** Ibrahim Dan, "Réflexion sur la notion de réciprocité, p.1.

La présente figure fait état de cinq principes fondamentaux de la réciprocité intervenant dans la coopération décentralisée. Il s'agit respectivement de la responsabilité, la solidarité, le partenariat, l'égalité et l'échange. A travers ces différents principes, la réciprocité apparaît

<sup>17</sup> Belkhafi, "La réciprocité dans les échanges...", p.11.

<sup>18</sup> *Ibid.*, pp : 11-12.

comme un moyen de se sentir proche de l'autre. Elle intègre ainsi les valeurs de sociabilité dans la coopération. La suite de notre analyse s'attèle à l'étude des types de réciprocité et leurs domaines possibles.

### **3- Les types de réciprocité et leurs domaines possibles**

L'analyse du concept de réciprocité repose sur plusieurs types et domaines d'action variés. Parmi ces types de réciprocité agissant dans la coopération décentralisée, trois retiennent principalement notre attention : il s'agit de la réciprocité généralisée, la réciprocité équilibrée et la réciprocité négative.

#### **3-1-Les types de réciprocité**

Cette partie est structurée sur trois formes de réciprocité relevée plus haut.

##### **3-1-1-La réciprocité généralisée**

La politique opérationnelle applicable à la réciprocité généralisée repose sur les notions de l'aide ou l'assistance. Dans ce système, ce sont les personnes altruistes qui donnent et n'ont aucune attente en termes de période de remboursement ni de valeur du retour<sup>19</sup>. En ce qui concerne l'aide dans ce cas pratique, elle correspond à un transfert de ressources sur un plan tripartite. Il s'agit des ressources techniques, humaines et financières. L'on identifie beaucoup plus la réciprocité généralisée dans un cadre multilatéral. Ici, l'on note que la période de remboursement et l'équivalence ne sont pas clairement identifiés. De plus, dans ce système, la transaction est motivée par un faible intérêt personnel. C'est le cas par exemple des actions entreprises par les organismes allemands en appui au développement au Cameroun. L'on peut ainsi évoquer l'assistance technique de la GIZ à la commune de Soa en termes d'archivage.

Pour mieux cerner la réciprocité généralisée, Wu et al proposent de retenir différentes caractéristiques. A cet effet, l'on relève dans cette optique que :

- L'aide (ou la contribution) est non conditionnée à la contribution du partenaire ;
- L'aide peut être fournie même en cas d'absence des liens émotionnels entre les partenaires ;
- L'aide et les investissements sont désintéressés ;

---

<sup>19</sup> Ogandaga Ntyango, "La réciprocité dans des coopérations internationales entre l'Afrique et la France : le cas des relations entre les collectivités territoriales", dossier n°1 perspectives africaines, juillet 2017, p.3.

- Et enfin l'aide peut excéder le niveau de contribution du partenaire bénéficiaire<sup>20</sup>.

Ces différents paramètres adaptés à la réciprocité généralisée sont ainsi propres à son cadre d'implémentation. Par contre, la réciprocité équilibrée revêt d'autres réalités fonctionnelles.

### **3-1-2-La réciprocité équilibrée**

Encore appelée réciprocité symétrique, elle correspond à des échanges simultanés de ressources équivalentes. En pratique, la réciprocité équilibrée est la disposition à donner quelque chose de valeur équivalente à ce que l'on a reçu<sup>21</sup>. A ce niveau, la réciprocité signifie qu'une relation doit être équilibrée, notamment pour l'échange de services ou de dons. La réciprocité est ici conçue en termes d'équilibre strict ; la contre-prestation est l'équivalent culturellement défini de la chose reçue et ne souffre d'aucun délai<sup>22</sup>.

Pour Wu et al, la réciprocité équilibrée repose respectivement sur le souci de l'intérêt mutuel, l'importance accordée à l'équivalence des contributions et des bénéfices tirés du partenariat, l'ajustement des contributions aux efforts du partenaire et enfin la manifestation réciproque d'intérêt pour le succès du partenariat<sup>23</sup>. Ainsi, qu'en est-il de la réciprocité négative ?

### **3-1-3-La réciprocité négative**

En ce qui concerne la réciprocité négative, elle est caractérisée par la recherche d'un fort intérêt personnel. Ainsi, une volonté de domination d'un partenaire est perceptible et visible dans ce cadre. La réciprocité négative repose ainsi sur des formes d'appropriation et de transaction tendant à procurer un profit purement utilitaire<sup>24</sup>.

Les principes fondamentaux de cette forme de réciprocité selon Wu et al reposent sur sept points essentiels. Ces orientations sont les suivantes :

- Le sentiment que le partenariat est susceptible d'agir à l'encontre du partenariat ;
- L'aide est conditionnée par l'intérêt personnel ;

<sup>20</sup> J. G Wu et al, "The norm of reciprocity: scale development and validation in chinese context", Management and Organization Review, vol.2 (n°3), 2006, pp. 377-402.

<sup>21</sup> [www.dominique.temple.free.fr](http://www.dominique.temple.free.fr) consulté le 25 octobre 2020 à 16 heures 23 minutes.

<sup>22</sup> Ogandaga, "La réciprocité dans des coopérations internationales entre l'Afrique et la France...", p.3.

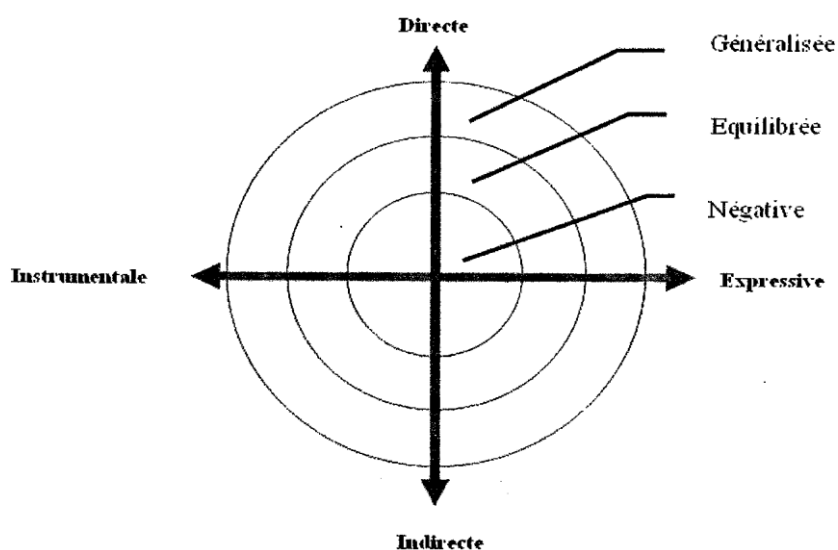
<sup>23</sup> J. G Wu, et al, "The norm of reciprocity: scale development and validation in chinese context...", pp. 377-402.

<sup>24</sup> Ogandaga, "La réciprocité dans des coopérations internationales...", p.3.

- La perception de déséquilibre majeur entre les bénéfices et les contributions au partenariat (sentiment d'iniquité) ;
- Les attentes en termes de bénéfices sont supérieures à son propre niveau de contribution ;
- Ne penser qu'à son propre bénéfice, faire fi de l'intérêt de son partenaire (égoïsme) ;
- L'augmentation de sa propre contribution accompagnée d'une demande d'efforts disproportionnés au partenaire ;
- Penser que le partenaire doit fournir des efforts en dépit d'un mauvais climat relationnel<sup>25</sup>.

De ce qui précède, la réciprocité est évaluée sur trois angles primordiaux notamment la forme généralisée, équilibrée et la forme négative. Ces différentes formes sont représentées dans la figure suivante.

**Figure n° 2: Les types de réciprocité**



**Source :** Ogandaga Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales et africaines...", p.209.

De cette figure, l'on relève quatre valeurs explicatives de la réciprocité. Il s'agit de la réciprocité directe, indirecte, instrumentale et expressive. A ces valeurs s'ajoutent trois formes de

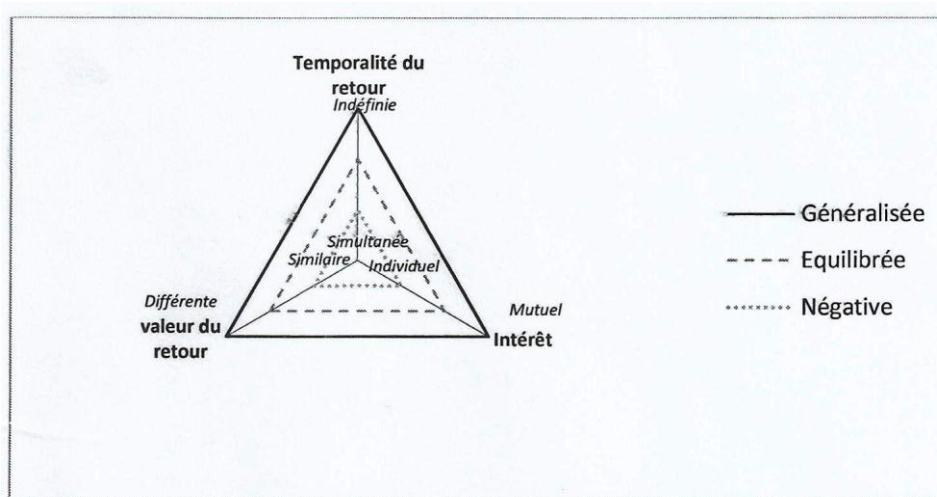
<sup>25</sup> J.G Wu et al, "The norm of reciprocity...", pp. 377-402.



réciprocité notamment les formes généralisée, équilibrée et négatives. Toutes ces formes de réciprocité évoquées marquent la vie internationale des CTD dans la coopération décentralisée.

Ainsi, dans le cadre des types de réciprocité adaptés à la pratique de la coopération décentralisée, plusieurs concepts sont mis en exergue. Il s'agit de la temporalité du retour qui est infinie, la valeur du retour différente et l'intérêt mutuel. C'est ce qui est illustré dans la figure ci-dessous.

**Figure n° 3: Dimensions de la réciprocité : Temporalité, valeur et intérêt**



**Source :** Ogandaga Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales et africaines...", p.207.

En dehors des types de réciprocité évoqués plus haut (généralisée, équilibrée et négative), plusieurs dimensions de la réciprocité sont mises en exergue dans cette figure. L'on fait mention à la temporalité, la valeur et l'intérêt. La temporalité est perçue sur une orientation indéfinie, la valeur du retour différente et l'intérêt mutuel. Outre ses dimensions de la réciprocité, ses domaines d'action sont également visibles dans le champ de la coopération décentralisée.

### 3-2-Les domaines d'action de la réciprocité

S'agissant des domaines d'action de la réciprocité dans la coopération décentralisée, ils sont multisectoriels. Nous retenons ici les domaines tels que la démocratie participative et la gouvernance locale, le développement durable et la gestion des patrimoines et enfin les échanges interculturels et de savoir-faire local.

### **3-2-1-La démocratie participative et la gouvernance locale**

Dans le contexte actuel de mondialisation et de perte de confiance en la politique, de nouveaux modes d'expression doivent émerger pour permettre aux citoyens de se faire entendre et de trouver leur place au sein de la cité<sup>26</sup>. La démocratie participative est entendue ici comme étant "l'ensemble des procédures, instruments et dispositifs qui favorisent l'implication directe des citoyens au gouvernement des affaires publiques"<sup>27</sup>. En ce qui concerne la gouvernance, elle est perçue comme "l'ensemble des différents processus et méthodes à travers lesquels les individus, les institutions publiques et privées, gèrent leurs affaires communes"<sup>28</sup>.

En matière de réciprocité, la démocratie participative et la gouvernance locale sont liées et s'intègrent dans les contours de gestion des territoires. Par exemple, les ONG internationales dans un contexte d'appui au développement des pays du Sud disposent de nombreux outils permettant de détecter les défaillances d'un territoire. Pour nous résumer dans le cadre de cette étude, nous assimilons la notion de démocratie participative locale à quatre mots clés notamment l'information, la consultation, la concertation et la codécision. Nous l'illustrons à travers la figure suivante.

---

<sup>26</sup> <https://www.pourlasolidarité.eu> consulter le 26 octobre 2020 à 6 heures 54 minutes.

<sup>27</sup> Confédération suisse, Rapport sur la démocratie participative, p.6.

<sup>28</sup> G. R. Salvatore, "Gouvernance locale et démocratie participative : le projet de réaménagement Benny Farm à Montréal", Mémoire de maîtrise en études urbaines, Université du Québec, septembre 2006, p.26.

**Figure n° 4: Expressions de la démocratie participative locale**



**Source :** Confédération suisse, Rapport sur la démocratie participative, p.11.

La démocratie participative et la gouvernance locale comme domaine d'action de la réciprocité dans la coopération décentralisée fait intervenir quatre composantes à savoir l'information, la consultation, la concertation et la codécision. Ces composantes expliquent la mise en place de la démocratie participative et de la gouvernance locale dans la coopération décentralisée.

### **3-2-2-Le développement durable et la gestion des patrimoines**

La notion de développement durable est polysémique. Elle est perceptible sur un certain nombre de principes parmi lesquels la satisfaction des besoins humains fondamentaux, la participation active des populations, l'équité avec les générations futures et la pérennité des écosystèmes.

Ainsi, la coopération décentralisée à travers la réciprocité offre une opportunité de matérialisation et d'implémentation du développement durable. Cette réalité est visible par l'existence des relations entre les collectivités territoriales du Nord et celles du Sud dans un cadre de concertation et de coopération. Dans ce cas d'espèce, divers enjeux sont évoqués tels que la préservation de la biodiversité, la lutte contre la pauvreté et le réchauffement climatique etc. Les collectivités territoriales constituent donc ainsi des cadres ou des instances décisives

pour remédier à tous ces problèmes. Dans cette optique, les échanges interculturels et de savoir-faire local constituent également un domaine d'intervention de la réciprocité dans la coopération décentralisée.

### 3-2-3-Les échanges interculturels et de savoir- faire local

Lors de la conférence mondiale sur les politiques culturelles à Mexico city en 1982, l'UNESCO propose la définition suivante :

La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances<sup>29</sup>

En ce qui concerne la pratique de l'échange culturel ici, il s'agit pour les pays du Sud de leur modèle de tolérance dans la société, des échanges des valeurs sociétales et culturelles, du mode de gestion des conflits sociétaux. Pour les pays du Nord, l'on fait référence à la pratique de la citoyenneté, le civisme, les droits de l'Homme<sup>30</sup>. Les savoir-faire dans ce cas de coopération renvoient à diverses pratiques et actions. Les collectivités du Nord partagent avec leurs homologues du Sud leurs acquis et vis-versa. Nous pouvons par exemple évoquer ici la thérapie familiale, les massages et aussi la thérapie musicale.

De tout ce qui précède, les motivations basées sur la réciprocité apparaissent dans le cadre du déploiement de la coopération décentralisée. Aussi diverses qu'elles soient, ces motivations engagent l'ensemble des partenaires agissant sur la scène internationale pour apporter des réponses adaptées aux évolutions et aux initiatives locales. Cette volonté se résume par une franche collaboration entre les acteurs du Nord et ceux du Sud. La réciprocité s'applique ici sous un angle bipartite. D'un côté, l'on note l'action du Sud vis-à-vis du Nord. C'est ce qui ressort dans les propos de Grandin qui reconnaît que les programmes mis en place à l'étranger peuvent parfois devenir une source d'inspiration pour le Nord : "nous étions partis pour aider les Africains à changer et ce sont eux qui nous ont transformés"<sup>31</sup>. De l'autre côté, se ressent l'implication et l'action du Nord vers le Sud. Cette implication se manifeste par la mobilisation des citoyens du Nord pour les questions de développement local du Sud. De ce fait, Raffoul souligne "qu'en construisant des bâtiments au Sud, les collectivités locales entendent construire

<sup>29</sup> Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico city, 26 juillet- 6 août 1982.

<sup>30</sup> Ibrahim Dan, "Réflexion sur la notion de réciprocité...", p.3.

<sup>31</sup> Grandin cité par M. Bondo et M. Balikwisha Nyonyo., "La coopération décentralisée dans l'espace francophone...", p.22.

de la citoyenneté au Nord"<sup>32</sup>. Après l'étude portant sur les domaines d'action de la réciprocité, notre analyse prend en compte les modalités et la valeur de la réciprocité dans le champ de la coopération décentralisée.

#### **4- Les modalités et valeur de la réciprocité dans la coopération décentralisée**

L'étude de la coopération décentralisée appliquée dans un contexte de solidarité internationale met en exergue le concept de réciprocité. Dans le cadre de cette partie, nous nous proposons d'évoquer la valeur de la réciprocité sur deux angles analytiques à savoir la réciprocité directe et la réciprocité indirecte.

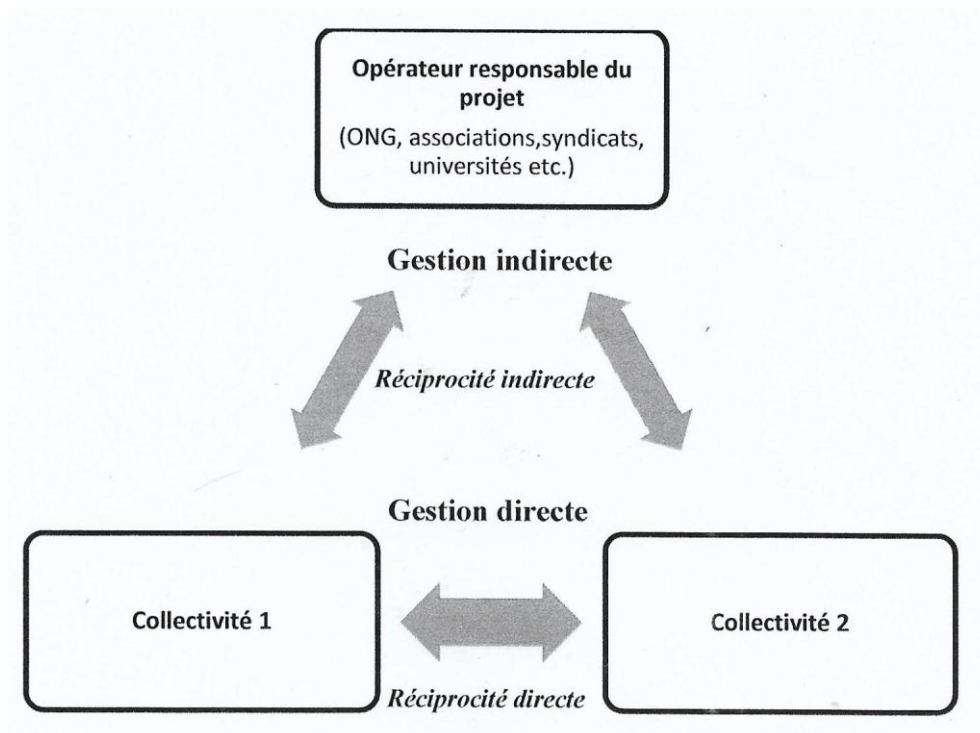
##### **4-1-La réciprocité directe**

Pour l'application de cette forme de réciprocité, il importe de souligner que les collectivités territoriales sont mises au premier plan en matière de conception, de planification des actions et de l'exécution des projets de développement au niveau local. La réciprocité directe implique donc que les différents acteurs dans le cadre de leur coopération agissent soit du Nord vers le Sud, soit du Sud vers le Nord ou enfin dans les deux orientations. Dans cette optique, la réciprocité directe est opérationnelle à travers la figure ci-dessous.

---

<sup>32</sup> Raffoul cité par Martine Bondo et Martin Balikwisha Nyonyo, "La coopération décentralisée dans l'espace francophone...", p.22.

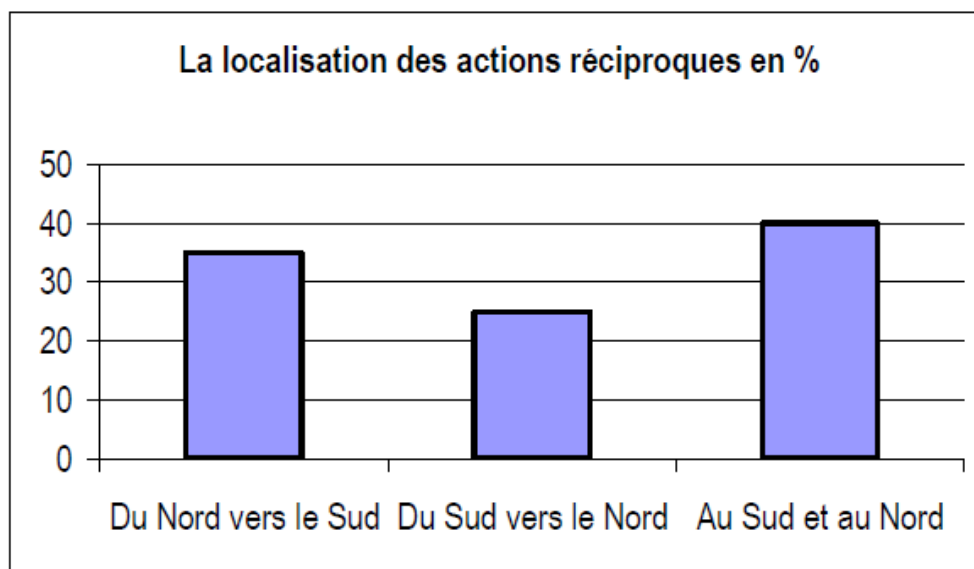
**Figure n° 5: La réciprocité directe**



**Source :** Ogandaga Ntyango, "La coopération décentralisée entre...", p.354.

Ici, l'on note l'émergence de divers acteurs dans la planification des projets comme les ONG, les associations, les syndicats etc. Ces acteurs agissent dans le cadre de la promotion des projets de développement bénéfiques aux deux collectivités.

Sur un autre pan d'étude en rapport avec la réciprocité directe, nous devons reconnaître l'existence des relations dans la localisation des actions réciproques. C'est ce qui ressort dans le graphique qui suit.

**Graphique n° 3: Localisation des actions réciproques**

**Source :** Belkhafi, "La réciprocité dans les échanges...", p.8.

De cette illustration, l'effectivité des rapports est opérationnelle dans les deux sens. Dans ce cadre, les actions du Nord vers le Sud occupent une place prépondérante tandis que celles du Sud vers le Nord sont moins représentées. Cet aspect nous permet de dire que le Nord constitue l'"acteur-donateur" alors que le Sud est l'"acteur-receveur" dans cette relation. C'est le cas de l'appui de nombreuses actions entreprises par les organismes allemands au Cameroun dans cette coopération. La suite de notre propos nous amène à étudier la réciprocité indirecte.

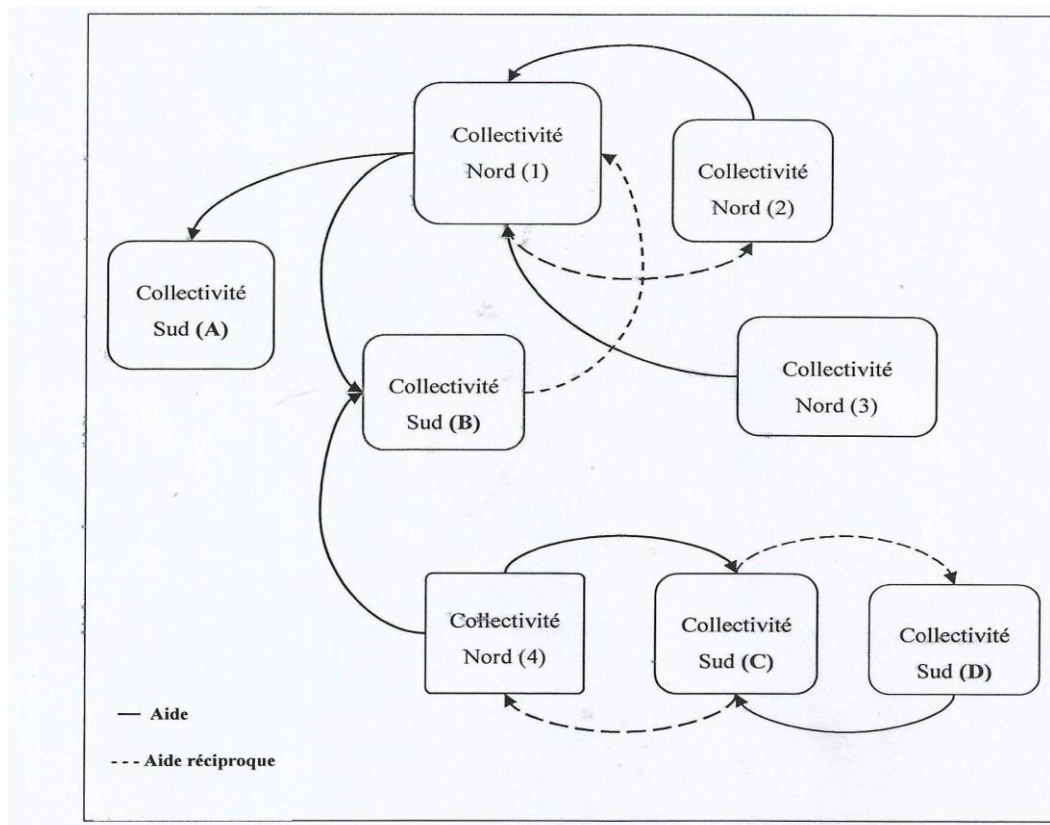
#### 4-2-La réciprocité indirecte

La réciprocité indirecte ne donne pas la responsabilité directe aux collectivités territoriales dans la mise à exécution de développement et de coopération. Ainsi, le champ d'action de ces différentes entités se limite au financement des projets conçus et menés par d'autres acteurs (ONG, associations, universités etc.) qui, le plus souvent, répondent à des appels à projets<sup>33</sup>.

En rapport avec les deux types de réciprocité, les contacts entre les différents acteurs sont diversifiés. Ainsi, la réciprocité s'apparente à une constellation des partenariats sur la scène internationale. La figure 6 présente la nomenclature de la réciprocité dans la coopération décentralisée.

<sup>33</sup> Ogandago Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales et africaines...", p.354.

**Figure n° 6: Structuration de la réciprocité dans la coopération décentralisée**



**Source :** Ogandago Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales et africaines...", p.353.

La figure ci-dessus montre une fluctuation des rapports dans la coopération décentralisée. Ces rapports se manifestent par des aides et des aides réciproques. Il y est établi différentes interactions entre les collectivités du Nord et celles du Sud.

A la fin, les modalités de la réciprocité en coopération décentralisée demandent aux différents acteurs de réunir certaines conditions essentielles. Nous avons notamment l'identification, l'analyse des besoins et l'évaluation ainsi que l'élaboration des solutions de manière commune. Aussi, dans cette perspective, il faut relever une implication large et étroite de la société civile et des autres acteurs socioéconomiques tant en Europe qu'en Afrique, pour favoriser une coopération de territoire à territoire. Les conditions font état de l'encouragement des échanges et des rencontres, permettant la connaissance approfondie des personnes agissant dans des domaines similaires et les structures impliquées, l'inscription de la coopération dans



le temps pour mieux réajuster les attentes des uns et des autres et enfin l'adoption d'une posture de réciprocité qui devrait permettre de sortir des logiques traditionnelles<sup>34</sup>

Au terme de cette partie, nous nous sommes donnés pour mission d'analyser le concept de réciprocité dans les relations internationales sous l'angle de la coopération décentralisée. Ainsi, les variables explicatives de la réciprocité, ses objectifs généraux et principes, les types de réciprocité et leurs domaines d'action et enfin ses valeurs ont constitué l'ossature de cette partie. Le champ de la coopération décentralisée est également animé par d'autres concepts comme l'aide publique au développement.

## **II-L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE**

Après la seconde Guerre Mondiale, les rapports entre les Etats connaissent une transfiguration relationnelle. Cette situation est liée par l'entrée en scène des nouveaux concepts dans le champ de la coopération internationale. C'est dans ce cadre qu'intervient l'aide publique au développement. L'étude de cette partie axe son argumentaire principalement sur l'aide publique au développement dans la coopération décentralisée, prenant en compte son approche définitionnelle, ses différentes phases et son évolution, ses objectifs et enfin ses logiques.

### **1- Essai de définition de l'aide publique au développement**

Dans le cadre de la coopération internationale, la notion d'aide publique au développement est complexe. Elle tient en compte plusieurs réalités et met en exergue une multitude d'approches dans son orientation analytique.

Selon la conception purement économique, l'aide publique au développement désigne l'ensemble des aides financières, prévues au budget de l'Etat, et transférés aux pays en voie de développement. Cette approche liée à l'aide est reconnue dans la synthèse des travaux du Comité d'Aide au Développement (CAD). Aussi, l'aide publique au développement s'appréhende comme une aide fournie par les Etats dans le but exprès de promouvoir le développement économique et d'améliorer les conditions de vie des populations dans les pays en développement.

---

<sup>34</sup> A ce sujet, une analyse des différentes conditions de la réciprocité est menée dans le mémoire de José Nzau traitant de la coopération décentralisée entre la commune d'Ixelle de Belgique et celle de Kalamu au Congo. La référence explicative est tirée respectivement aux pages 47 et 48.

A ces deux définitions, plusieurs auteurs ont conceptualisé le concept d'aide publique au développement dans les rapports interétatiques. Il s'agit ici de relever que cette aide reste rattachée à la notion de coopération internationale. Pour Fabien Brial, la coopération est identifiée à "l'ensemble des actions susceptibles de promouvoir le développement des pays bénéficiaires, selon les modalités diverses et dans les domaines variés"<sup>35</sup>.

Dans cette clarification conceptuelle, Pierre Claver Maganga-Moussavou a reconnu que l'aide publique au développement repose sur la part du financement fourni par les organismes officiels, ou par leurs organismes gestionnaires sous réserve de répondre aux critères suivants : qu'elle soit dispensée pour favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays pauvres ; qu'elle revête un caractère de faveur et comporte un élément de libéralité au moins égale à 25% par opération<sup>36</sup>. Partant de cette considération, l'aide publique au développement repose sur quatre conditions essentielles. Il s'agit respectivement de :

- Son origine qui est une dépense publique émanant des pays membres du CAD ;
- Sa destination au bénéfice des pays et territoires en développement ;
- Sa finalité ayant pour intention le développement et ;
- Ses conditions financières à caractère concessionnel<sup>37</sup>.

Dans sa note analysée par le CAD et reprise par Guy Mvelle Minfenda, l'aide publique au développement correspond aux ressources publiques accordées à des conditions favorables aux pays bénéficiaires de l'aide pour favoriser le développement. A côté de ces ressources octroyées aux pays en voie de développement, l'aide publique au développement désigne le "montant des dons et des prêts à des conditions très favorables accordés par des Etats et des institutions internationales aux pays figurant sur la liste des bénéficiaires dressée par le Comité d'Aide au Développement"<sup>38</sup>

L'aide publique peut aussi s'identifier aux apports d'aide publique au développement. Ces derniers relèvent des ressources qui sont fournies aux pays et territoires et répondent à divers critères. En outre, ces apports doivent émaner d'organismes publics, y compris les Etats et les collectivités locales que chaque opération doit avoir pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays en développement. Ces apports doivent être également assortis des conditions favorables. Ainsi, du plan Marshall à nos

---

<sup>35</sup> F. Brial, *Décentralisation territoriale et coopération internationale, le cas de l'outre-mer français*, Paris, Harmattan, 1998, p.44

<sup>36</sup> P. C. Maganga-Moussavou, "L'aide publique de France au développement du Gabon depuis l'indépendance, 1960-1978", publication de la Sorbonne, 1982, p.48.

<sup>37</sup> M. Cue Rio, "Une approche de l'aide publique au développement par le biais des objectifs chiffrés : examen de la définition des objectifs comme facteur explicatif de leur non réalisation", Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, octobre 2013 ; p.4.

<sup>38</sup> Serge, Armand, et al, *Les défis de la Francophonie pour une mondialisation humaniste*, Alpharès, 2002, p.88.

jours, l'aide publique au développement a connu différentes phases, celles-ci ayant évolué traitent dans leurs fonctions plusieurs aspects liés à cette aide.

## 2- Les phases et l'évolution de l'aide publique au développement

L'aide publique au développement a connu trois phases dans l'implémentation des politiques de coopération internationale. Il s'agit de la phase développementaliste, la phase de l'ajustement structurel et la phase de l'ajustement politique<sup>39</sup>.

En ce qui concerne la première phase, elle est qualifiée de "développementalisme". Elle intervient respectivement après l'accession aux indépendances de plusieurs pays africains. Sa chronologie évolutive retient les périodes 1960-1970-1980<sup>40</sup>. En pratique, cette phase retrace l'histoire développementaliste de l'Afrique selon trois aspirations. Ces aspirations sont reconnues par Guy Mvelle soulignant en clair qu'il existe une situation objective de sous-développement caractérisant les pays du tiers-monde. Aussi, l'existence des politiques volontaristes du développement repose sur des normes de validité universelle plus que sur des spécificités culturelles. Enfin, les pouvoirs publics et leurs administrations sont appelés à jouer un rôle important dans la mise en œuvre de ces politiques<sup>41</sup>

Cette première phase de l'aide publique au développement dans son déploiement fait appel au réalisme. Il faut signaler que l'acteur central du développementalisme de l'aide est l'Etat. Son rôle s'inscrit dans la redistribution des politiques publiques liées à l'aide. Sous cet angle d'observation, l'Etat ressort comme "l'acteur majeur d'un développement axé sur l'industrialisation de l'économie et appuyé (...) une réforme agraire ou une révolution verte"<sup>42</sup>.

Au demeurant, et s'agissant du cas spécifique de l'Afrique, l'aide publique au développement consacre ces Etats comme les seuls acteurs sur la scène internationale. Ainsi, pour ces Etats, les orientations de l'aide mettent au premier plan des "mesures diverses d'appui (...) aux politiques de développement que les Etats africains mettent en œuvre ou sont censés mettre en œuvre"<sup>43</sup>

En ce qui concerne la deuxième phase de l'aide au développement dans notre étude, elle est liée à l'opérationnalisation de l'ajustement structurel. Ce dernier est un programme de

---

<sup>39</sup> Mvelle Minfenda, "Aide au développement et coopération décentralisée...", p.50.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p.43.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> *Ibid.*, p.44.

<sup>43</sup> M. Tiote, Tarik Dahou et al (sous la direction), *La décentralisation en Afrique de l'Ouest, entre politique et développement*, Cota, Karthala, p.38.

réformes économiques que le Fonds Monétaires International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) ont mis en place pour permettre aux pays touchés par les grandes difficultés de sortir de leur crise économique. Il s'agit d'un ensemble de dispositions dont certaines agissaient sur la conjoncture et d'autres sur les structures et qui résultent d'une négociation entre un pays endetté et le FMI pour modifier le fonctionnement économique du pays. A ce niveau, le FMI conditionne son aide à la mise en place de réformes de caractère libéral qu'il considère comme pérennes, tels que la marchandisation des biens communs, la dérégulation de l'économie et l'ouverture au marché libre mondial. Les PAS initiés par la BM et le FMI ont pour objectif d'une part d'aider les pays en voie de développement à retrouver une économie plus saine, et d'autre part, assurer la survie du système bancaire international mis en péril par des placements inconsidérés<sup>44</sup>. Ces institutions, ont mis l'accent sur le concept d'aide au développement au sein des Etats membres et principalement les pays les moins avancés<sup>45</sup>. Ces crédits sont dénommés entre autres prêts d'ajustement structurel ou des prêts d'ajustement sectoriel. De cette aspiration Jean-Pierre Berdot relève que :

L'objectif ultime du FMI reposait sur la recherche de l'optimum mondial. En corrigeant les imperfections du marché international, le FMI permettrait une affectation optimale des ressources et la suppression des crises de liquidité internationale, d'autant qu'il peut jouer, au niveau international, le rôle de prêteur<sup>46</sup>.

Pour le cas de la BM, elle intervenait dans le financement des restructurations économiques de secteurs ou d'administrations à problème dans les pays en voie de développement. Elle aide par des prêts les ajustements structurels en dehors des périodes de crise dans une optique de les prévenir. Sa politique sur le terrain est aussi basée sur la libéralisation des échanges afin d'améliorer la compétitivité dans plusieurs secteurs d'activités. Dans cette optique, la BM présente de nouvelles conditionnalités pour bénéficier de l'aide. Suivons cette analyse de Diane Ethier :

En 1985, la Banque Mondiale et ses principaux partenaires les pays donateurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) ont adopté un nouveau régime d'aide conditionnel à l'instauration de PAS pour les pays en développement récipiendaires de l'aide (...) De 1985 à 1992, de nouvelles exigences ont été ajoutées à la conditionnalité de l'aide, les plus importantes étant la protection de l'environnement, l'application des règles de la bonne gouvernance, le respect des droits de la personne et la démocratisation du système politique<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> B. Dujardin, I. Hermans, "Ajustement structurel, ajustement culturel ?", in *Santé publique*, vol.15, 2003, pp.503-513.

<sup>45</sup> M. N. Ntolo Bekoa, "Banque mondiale et développement des pays d'Afrique subsaharienne : l'impact des programmes mis en œuvre au Bénin, au Cameroun et au Togo", thèse de doctorat en Droit, Université de Lyon III, 2014, p.91.

<sup>46</sup> J. P. Berdot, "L'ajustement structurel dans les pays en développement. Une analyse de la faisabilité" in *Revue économique*, volume 49, n°4, 1998, pp.1151-1164.

<sup>47</sup> D. Ethier, "La conditionnalité démocratique des Agences d'aide et de l'Union Européenne", in *Revue d'Etudes internationales*, volume 32, numéro 3, 2001, pp.495-523.

A la différence de la première phase d'aide au développement, la seconde étape de cette aide apporte une innovation majeure dans les rapports entre les Etats. Il ne s'agit plus en pratique de la promotion d'un étatsisme et d'un réalisme unique dans les relations internationales. Mais l'entrée en scène des bailleurs de fonds comme le FMI et la BM reconfigure les données liées à l'aide publique au développement. Ces différents pourvoyeurs de fonds et de crédits soutiennent les actions de développement dans les pays en voie de développement, lesquels doivent remplir certaines conditionnalités pour bénéficier de cet appui. Les actions de la coopération décentralisée entre l'Allemagne et le Cameroun ont ainsi reçu un appui considérable dans leur matérialisation.

La troisième phase de l'aide publique au développement est toute autre. Elle fait appel à la pratique de la bonne gouvernance dans les Etats bénéficiaires de l'aide. Cette phase peut être qualifiée de l'ajustement politique<sup>48</sup>. Il faut noter ici que les conditions fixées par la BM en rapport avec cette phase de l'aide au développement visent la vulgarisation des principes liés à la démocratisation des Etats. Cette démocratisation prend en compte le respect des droits de l'homme. En 1992, les critères de cette institution portaient principalement sur trois aspects notamment :

- La responsabilisation (*accountability*) des gouvernants et de leurs administrations ;
- L'information des citoyens et la transparence des décisions et des procédures ;
- La mise en place d'un Etat de droit et le respect de la loi<sup>49</sup>.

Au-delà de ces trois phases étudiées dans la matérialisation de l'aide publique au développement, il est important pour nous de souligner une institution opérationnelle ayant marquée l'aide au développement sur la scène internationale. Dans ce cadre, l'on évoque le CAD. Ce dernier est créé le 23 juillet 1960. Son objectif général est de promouvoir des politiques de coopération pour le développement et autres, qui contribuent à la mise en œuvre du programme de développement durable et notamment à une croissance économique soutenue, inclusive et durable, à l'éradication de la pauvreté, à l'amélioration du niveau de vie des pays en développement, ainsi qu'à un avenir où plus aucun pays ne sera tributaire de l'aide.

Pour atteindre cet objectif, le CAD est chargé des missions suivantes :

- Opérer un suivi des ressources concourant à un développement durable, les évaluer, en rendre compte et en promouvoir la mobilisation grâce au recueil et à l'analyse des

---

<sup>48</sup> Nous tenons cette expression de l'ajustement politique dans les travaux de Guy Mvelle Minfenda dans sa thèse soutenue en 2005 à l'université Jean Moulin Lyon 3.

<sup>49</sup> Mvelle Minfenda, "Aide au développement et coopération décentralisée...", p.45.

données et informations sur l'aide publique au développement et les autres apports publics et privés, de manière transparente ;

- Passer en revue les politiques et pratiques en matière de coopération pour le développement en particulier au regard des objectifs et cibles convenus au niveau international et à celui des pays, promouvoir des normes et standards internationaux, protéger l'intégrité de l'aide publique au développement et favoriser la transparence et l'apprentissage mutuel ;
- Effectuer les analyses, définir des orientations et recenser les bonnes pratiques, afin d'aider les membres du CAD et la communauté des donateurs dans son ensemble à renforcer l'innovation dans la coopération pour le développement, l'impact et l'efficacité du développement et les résultats que cette coopération produit, en particulier pour ce qui concerne la croissance durable pro-pauvres et l'éradication de la pauvreté ;
- Analyser et contribuer à façonner l'architecture mondiale du développement, en vue d'optimiser les résultats obtenus dans le domaine du développement durable et d'encourager la mobilisation des ressources conformément au Programme d'Action d'Addis-Abeba<sup>50</sup> sur le financement du développement<sup>51</sup> ;
- Faire connaître l'importance des biens publics mondiaux et de la cohérence des politiques au service du développement durable<sup>52</sup>.

En prenant en compte toutes ses aspirations, le CAD est mis sur pied dans le but d'aider les pays en voie de développement à atteindre le cap de développement et contribuer à l'amélioration du niveau et des conditions de vie de leurs citoyens. Pour ce faire, le CAD dispose de plusieurs services lui permettant d'accomplir cette mission. Dans son organisation, l'on fait mention de ses organes subsidiaires et de son secrétariat. Les illustrations ci-dessous nous en disent plus.

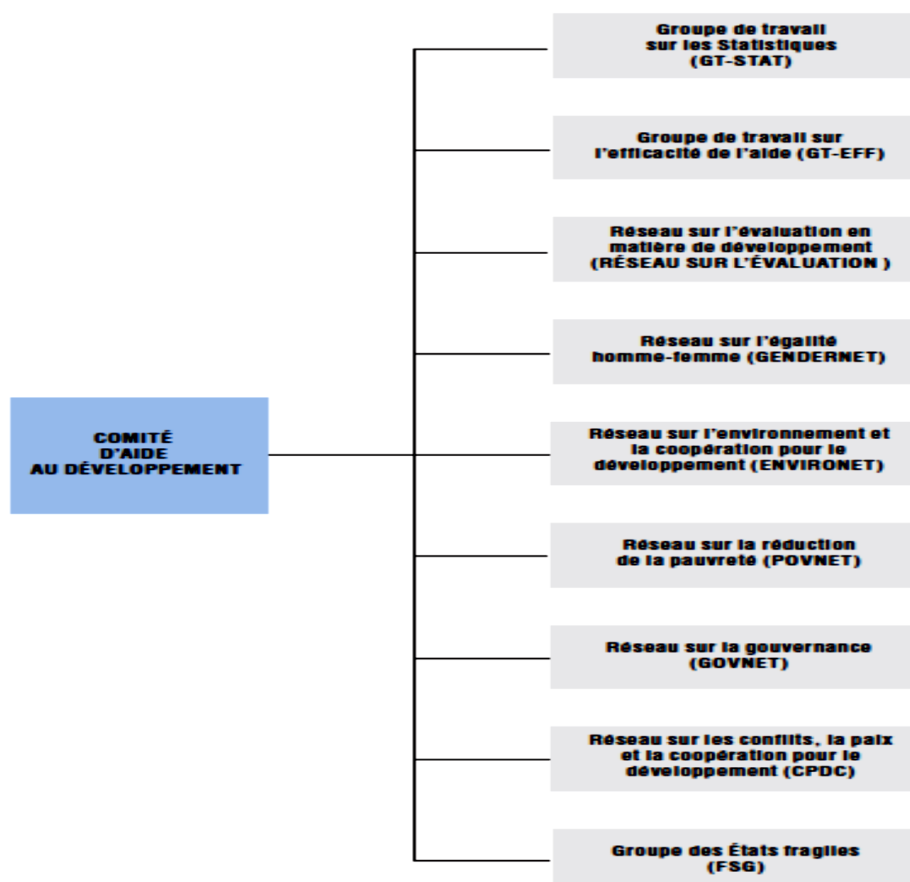
---

<sup>50</sup> B. Contamin, J. Milanesi et J. M. Montaud, "Les nouvelles logiques de l'aide publique au développement : entre rationalisation, pragmatisme et logiques institutionnelles", Volume 84, Numéro 2, revue de l'actualité économique, juin 2008, p. 155-178.

<sup>51</sup> Le Programme d'action d'Addis-Abeba comprend des engagements politiques importants et objectifs clés dans des domaines critiques pour le développement durable, y compris les infrastructures, la protection sociale et la technologie. Des accords pour la coopération internationale ont également été convenus pour le financement de zones spécifiques où des investissements importants sont nécessaires, à savoir les infrastructures pour l'énergie, les transports, l'eau et l'assainissement, et autres domaines pour parvenir aux objectifs de développement durable proposés.

<sup>52</sup> Lire à ce niveau la note portant sur le mandat du CAD dans sa création en 1960.

## Organigramme n° 1: Les organes subsidiaires du CAD en 2006



Source : Dates marquantes. Historique du comité d'aide au développement de l'OCDE p.72.

### Figure n° 7: Le CAD et ses travaux



Source : Le CAD vue de l'intérieur. Présentation du comité d'aide au développement de l'OCDE 2009-2010. p.11.

Au regard de ces illustrations, il ressort que le CAD présente neuf organes subsidiaires. Nous avons respectivement le groupe de travail sur les statistiques, le groupe de travail sur l'efficacité de l'aide, le réseau sur l'évaluation en matière de développement, le réseau sur

l'égalité homme-femme, le réseau sur l'environnement et la coopération pour le développement, le réseau sur la réduction de la pauvreté, le réseau sur la gouvernance, le réseau sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement et enfin le groupe des Etats fragiles.

En ce qui concerne le groupe de travail sur les statistiques, son travail consiste à fournir des données chiffrées de l'aide. Il produit des rapports annuellement sur les activités du CAD. Les activités du CAD sur le groupe de travail sur les statistiques ont permis de relever certaines données. Ces dernières ont contribué à élaborer une nouvelle typologie de l'aide tenant compte des modalités d'aide qui commencent à se mettre en place et à mettre à jour la liste des organisations internationales au budget central desquelles les contributions peuvent être comptabilisées dans l'aide publique au développement. Pour les autres orientations thématiques de ce groupe de travail, il s'agissait de préciser les dépenses consacrées par les donateurs à la prévention des conflits, à la construction de la paix et à la sécurité dans les pays partenaires, qui peuvent être comptabilisées dans l'APD. Enfin, il fallait rationaliser la notification de données globales sur les apports publics et privés à l'appui du développement et harmoniser les questionnaires sur l'établissement des rapports statistiques au CAD<sup>53</sup>.

Créé en 2003, le groupe de travail sur l'efficacité de l'aide est un cadre de concertation qui réunit les partenaires bilatéraux et multilatéraux autour des problématiques liées à l'efficacité de l'aide. Il est composé de conseillers de haut niveau détachés par la plupart des organismes donateurs bilatéraux, dont les 24 membres du CAD, ainsi que les représentants des pays partenaires, d'organisations multilatérales et de la société civile. En 2009-2010, ce groupe de travail disposait de cinq axes majeurs. Parmi ceux-ci figure en bonne place l'appropriation et la responsabilité mutuelle, les systèmes nationaux, l'aide transparente et responsable, l'évaluation des progrès et enfin, la gestion axée sur les résultats de développement<sup>54</sup>.

Le réseau sur l'évaluation du développement constitue un organe subsidiaire du CAD. Son travail repose sur plusieurs objectifs. Il contribue de manière pratique à l'amélioration de la transparence au sein du CAD. Il incite les partenaires à collaborer avec les pays partenaires et à promouvoir la responsabilité mutuelle et l'appropriation en œuvrant au renforcement des

---

<sup>53</sup> [www.oecd.org/cad/stats](http://www.oecd.org/cad/stats) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

<sup>54</sup> [www.oecd.org/cad/efficacite](http://www.oecd.org/cad/efficacite) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.



capacités d'évaluation et en confiant de plus en plus aux pays partenaires la conduite des processus d'évaluation<sup>55</sup>.

S'agissant du réseau d'égalité homme-femme, nous avons comme activités principales l'élaboration des outils pratiques pour faciliter l'intégration des considérations d'égalité homme-femme et de renforcement du pouvoir des femmes dans tous les domaines de la coopération pour le développement et promouvoir la concrétisation de l'OMD 3<sup>56</sup>.

Pour ce qui est du réseau sur l'environnement et la coopération pour le développement, ses travaux mettent en exergue le changement climatique. A ce niveau, il s'agit de promouvoir l'intégration des conditions d'adaptation au changement climatique et atténuation de ce dernier dans la coopération contre le changement climatique contribuent à un recul de la mondialisation et la concrétisation des objectifs de développement. Ce groupe de travail œuvre pour le renforcement des capacités en consolidant les capacités en matière de gestion des ressources naturelles et de l'environnement. L'évaluation environnementale en constitue également un pan majeur de ce groupe. Cette évaluation consiste à surveiller le respect des lignes directrices du CAD pour l'application de l'évaluation environnementale stratégique dans le domaine de la coopération<sup>57</sup>.

Au niveau du CAD, les questions de pauvreté ont été débattues à l'intérieur du réseau sur la pauvreté. Ce réseau est mis sur pied pour créer des emplois plus nombreux. Les actions ciblées sont d'élargir l'accord aux infrastructures sociales et de production, notamment dans les zones rurales. Le comité travail aussi pour accroître la production agricole et promouvoir des programmes de protection sociale qui permettent aux pauvres de profiter de la croissance.

La gouvernance occupe une place prépondérante dans les activités du CAD. Elle fait l'objet d'un réseau de travail spécifique dénommé "réseau sur la gouvernance". Il est composé de représentants des ministères compétents des membres du CAD et d'observateurs. L'on retrouve également des experts de pays partenaires, d'organisations internationales, du monde universitaire et les ONG. Concernant son travail sur le terrain, les missions du réseau sur la gouvernance portent sur les défis posés par le renforcement des institutions dans les pays en développement. Aussi, ce groupe de travail aide les donateurs à soutenir plus efficacement la gouvernance démocratique en offrant à ses membres un cadre où ils peuvent échanger des

---

<sup>55</sup> [www.oecd.org/cad/evaluation](http://www.oecd.org/cad/evaluation) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> [www.oecd.org/cad/environnement](http://www.oecd.org/cad/environnement) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

données d'expériences et des enseignements, à recenser et diffuser de bonnes pratiques, et élaborer des moyens d'action et des outils d'analyse<sup>58</sup>.

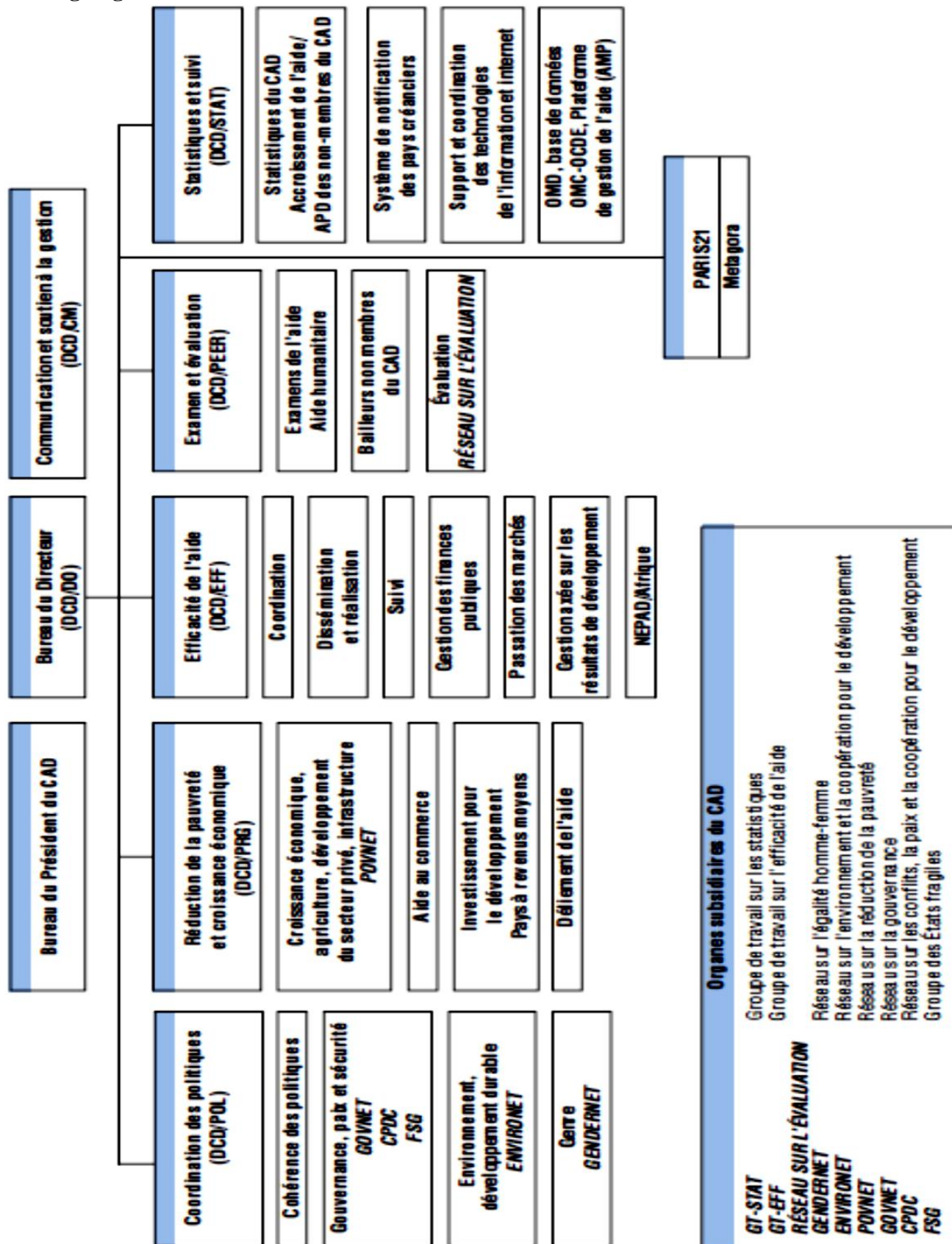
Enfin, le dernier groupe de travail de cette étude porte sur le réseau international sur les situations de conflit et de fragilité. Rassemblant les spécialistes de la gouvernance et de la prévention des conflits venant d'organismes bilatéraux et multilatéraux de coopération pour le développement, ce réseau dispose de trois missions essentielles. Il surveille l'efficacité de l'engagement international dans les situations de fragilité, il propose des conseils pratiques pour la construction de la paix, le renforcement de l'Etat, la réforme de la sécurité et de la justice et le règlement des conflits et violences armés, et enfin, il œuvre à une refonte de l'architecture de l'aide et à la mise en place de méthodes souples, rapides et prévisibles de financement pour les situations d'après-conflit, et opérer un suivi des apports de ressources aux Etats fragiles<sup>59</sup>. Les différents services du CAD sont représentés dans l'organigramme ci-dessous.

---

<sup>58</sup> [www.oecd.org/cad/gouvernance](http://www.oecd.org/cad/gouvernance) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

<sup>59</sup> [www.oecd.org/cad/incaf](http://www.oecd.org/cad/incaf) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

## Organigramme n° 2: Les services du CAD en 2006



Source : Dates marquantes. Historique du comité d'aide au développement de l'OCDE, p.73.

Après la présentation du CAD sur ses différentes activités en rapport avec l'aide publique au développement, il importe pour nous d'analyser quelques aspects de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).

L'OCDE voit le jour en 1961 à Paris. Dès sa création, sa mission couvre un ensemble de secteurs et d'objectifs. Ainsi, l'organisation a pour rôle de soutenir la croissance économique, développer l'emploi, élever le niveau de vie, maintenir la stabilité financière, aider les pays à développer leur économie et contribuer à la croissance du commerce mondial<sup>60</sup>. Au-delà de ses objectifs, l'OCDE favorise l'expansion économique de ses membres mais aussi des Etats en voie de développement, elle contribue à la croissance et au développement du commerce mondial sur la base du multilatéralisme et de la non-discrimination, et elle participe à la stabilité des politiques monétaires<sup>61</sup>. En analysant le programme d'action commun de l'OCDE au service du développement de 2002, il ressort que cette organisation contribue à la promotion des politiques visant une saine expansion économique dans les pays membres, ainsi que non membres, en voie de développement économique<sup>62</sup>.

De plus, les leviers actionnels de l'OCDE lui donnent les moyens dans le cadre de l'aide d'améliorer la cohérence de l'action publique, de promouvoir l'investissement dans le développement durable, soutenir la croissance inclusive et le bien-être, assurer la pérennité de la planète, promouvoir les partenariats, améliorer la disponibilité des données et renforcer les capacités et enfin, faciliter le suivi et l'examen<sup>63</sup>. L'atteinte de tous ces différents paramètres liés au développement des Etats repose sur une organisation bien établie. Pour nous résumer dans ce cadre d'investigation, reconnaissons avec cette note d'analyse sur le droit que :

L'OCDE est composée d'un conseil des ministres qui se réunit une fois par an au niveau des ministres des affaires étrangères, des ministres de l'économie et des finances, et des ministres du commerce extérieur de chaque Etat membre. Il y'a également des réunions une fois par mois au niveau des représentants permanents. Le deuxième organe de l'OCDE est le comité exécutif composé de 14 membres dont 7 ont un siège permanent et les 7 autres renouvelés chaque année. L'OCDE comporte plus de 200 comités ou groupes de travail qui ont pour rôle d'effectuer des études et travaux préparatoires. Il y'a également des organes autonomes qui sont chargés de coordonner la politique des Etats membres dans des secteurs particuliers. L'OCDE a à sa tête un secrétaire général nommé pour 5 ans<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup> Article 1 de la Convention de l'OCDE.

<sup>61</sup> [www.cours-de-droit](http://www.cours-de-droit) sur L'OCDE : histoire, organisation, compétence consultée le 30 novembre 2020 à 2 heures 32 minutes.

<sup>62</sup> Article 1b de la convention de l'OCDE.

<sup>63</sup> Nous tenons ces quelques missions de l'OCDE des notes l'organisation dans le cadre de l'aide et de la poursuite des objectifs du développement durable, une contribution à la réalisation d'objectifs et de cibles universels.

<sup>64</sup> [www.cours-de-droit](http://www.cours-de-droit) sur L'OCDE : histoire, organisation, compétence consultée le 30 novembre 2020 à 2 heures 32 minutes.

Au final, cette séquence a analysé les différentes phases de l'aide publique au développement ainsi que les organismes tels que le CAD et l'OCDE. Pour conclure notre analyse dans le cadre de cette partie, nous présentons dans la suite de nos travaux l'évolution de l'aide publique au développement.

Parlant de son évolution, l'aide publique au développement naît après la deuxième Guerre Mondiale. Le point de départ de cette aide est fixé en 1947 avec le plan Marshall qui accompagne la reconstruction de l'Europe dévastée après la guerre. Dans ce contexte, la Déclaration des Droits de l'Homme, en son article 25 reconnaît que "toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires"<sup>65</sup>.

Après cette période, la création de deux organismes d'appui à l'aide publique au développement marque son évolution. Il s'agit du CAD et de l'OCDE respectivement créés en 1960 et 1961. A travers ses instruments mis à la disposition des Etats pour appuyer l'APD dans les pays en difficultés économiques, les premières activités de l'APD sont codifiées notamment par des moyens financiers octroyés à ces pays en voie de développement économique. Cette situation a amené le CAD en 1969 à reconnaître deux variantes essentielles de l'APD, l'une mettant en exergue les apports du secteur public, l'autre légitimant que l'APD doit revêtir un caractère concessionnel<sup>66</sup>.

Dans les années 1970, l'APD connaît une nouvelle phase de son implémentation. Cette étape est liée à la reconnaissance de l'objectif 0,7% de l'aide. Cet objectif évalue d'une part, les apports de capitaux dont les pays en développement ont besoin, et, d'autre part, la demande portant sur l'augmentation des financements à des conditions favorables<sup>67</sup>. En pratique et dans le cadre de son déploiement, l'objectif 0,7% de l'aide tient en compte l'approche de l'APD telle qu'évoquée en 1969 avec ses deux paramètres explicatifs. Sa matérialisation est aussi marquée par le volume de l'aide comme étant le principal enjeu des débats entre les pays donateurs de l'aide et ceux bénéficiaires.

S'agissant toujours de l'évolution de l'APD, les années 1980 et 1990 marquent un tournant décisif pour l'existence de cette aide. Cette période est caractérisée par des difficultés généralisées sur le plan international du fait de la crise de la dette. La plupart des pays en

---

<sup>65</sup> Note des Nations unies de 1948 sur la déclaration universelle des droits de l'homme. Résolution 217 (III) de l'Assemblée générale des Nations unies du 10 décembre 1948 consultée à l'adresse <http://www.un.org/french/documents/ga/res/3/fres3.shtml> le 30 novembre 2020 à 7 heures 28 minutes.

<sup>66</sup> Cue Rio, "Une approche de l'aide publique au ...", p.4.

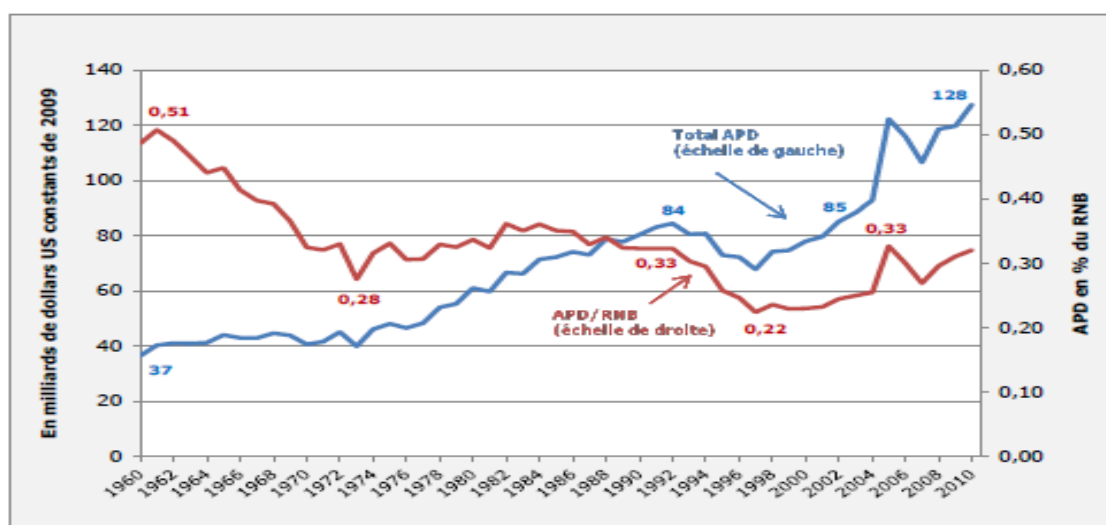
<sup>67</sup> Journal du CAD, vol 3, numéro 4, juin 2010, p.1.

développement sur la scène internationale sont contraints aux remboursements de la dette. L'action des institutions comme la BM et le FMI œuvrent pour l'établissement de nouvelles conditionnalités en ce qui concerne l'aide. L'application et l'action de leur différente politique a ainsi conduit à l'avènement des programmes d'ajustement structurel.

Le dernier niveau d'étude portant sur l'évolution de l'APD est consacré à la décennie 2000. A ce niveau, il faut signaler l'entrée en vigueur des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ils sont constitués de huit objectifs de l'aide dans les pays en développement. A ces objectifs précis, il faut ajouter des indicateurs spécifiques élaborés par les Etats pour la poursuite et l'atteinte des conditions de développement prévus initialement jusqu'en 2015 suivant la mise sur pied de ce processus. Nous y reviendrons plus tard dans l'étude des missions de l'aide publique au développement à travers les OMD.

A l'analyse de toutes ces données, notre volonté est de matérialiser l'évolution de l'APD sur une période traçable et évolutive. C'est ce qui ressort dans le graphique ci-dessous.

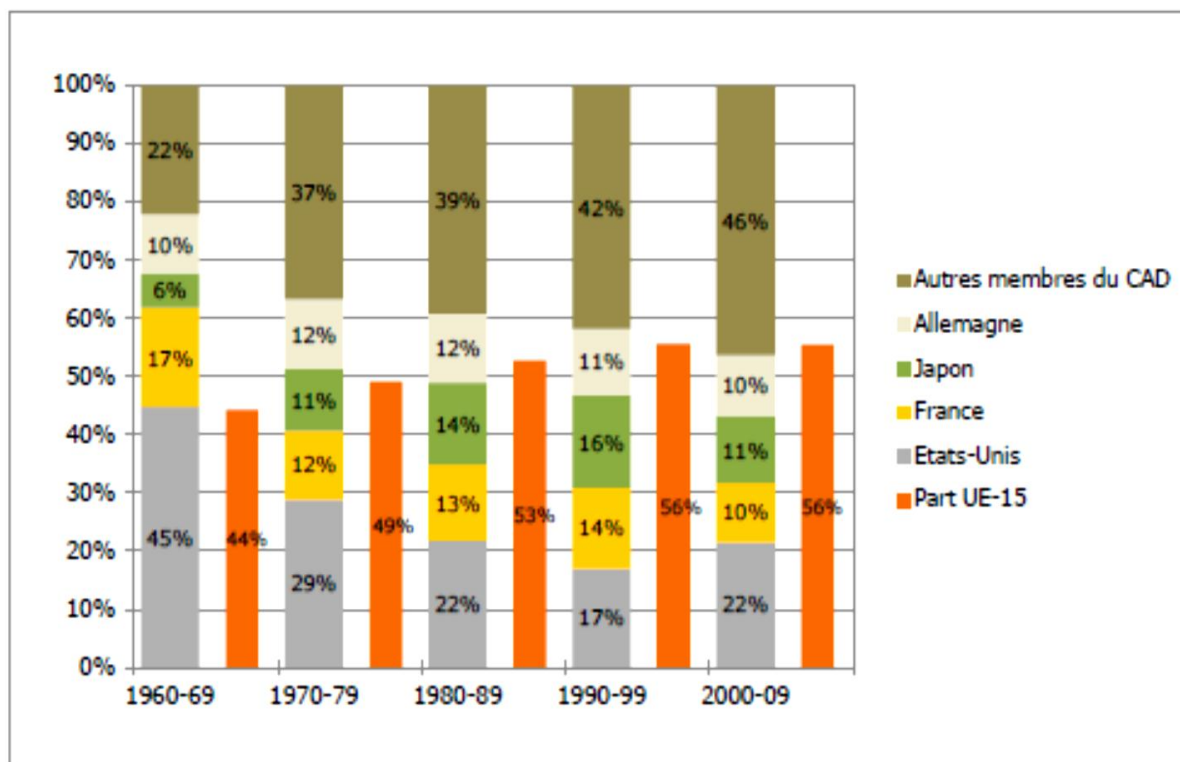
#### Graphique n° 4: Evolution de l'aide publique nette sur 50 ans de 1960 à 2010



**Source :** Cue Rio, "Une approche de l'aide publique au ...", p.72.

De ce graphique, les données chiffrées de l'aide publique au développement présentent des variations et séquences évolutives. En 1960, le volume de l'aide est de 37 milliards de dollars contre 128 milliards de dollars en 2010. Malgré quelques périodes de stagnation de cette aide, il faut noter dans l'ensemble que la courbe graphique se présente sur une pente évolutive. Ceci est dû à la mutualisation des efforts des pays développés de soutenir les pays économiquement faibles.

Sous un autre angle d'observation, nous devons reconnaître la part dans l'APD des pays pourvoyeurs de l'aide. Dans ce cas précis, suivons la synthèse du graphique ci-après.

**Graphique n° 5: Part dans l'APD des principaux pays donneurs de 1960 à 2010**

**Source :** Cue Rio, "Une approche de l'aide publique au ...", p.74.

Suivant les données en chiffres de ce graphique, nous nous intéressons à celles liées directement à la part de l'Allemagne dans cette aide. Cette part au regard des données des autres membres de l'ensemble du CAD est relativement importante. De 1960 à 1969, l'aide allemande est de 10%. De 1970 à 1989, cette donnée évolue jusqu'à 12%. Cette augmentation relève de l'entrée en vigueur de l'objectif 0,7% de l'aide. La dernière phase connaît une légère baisse respectivement de 11% et de 10%.

Tout au long de cette partie, nous avons présenté les différentes phases de l'aide au développement et son évolution. Au nombre de trois, ces séquences ont connu une évolution allant de l'après deuxième Guerre Mondiale jusqu'à l'entrée en vigueur des Objectifs Millénaires pour le Développement. Dans la suite de notre propos, nous analysons les objectifs et les types d'APD.

### 3- Objectifs et typologies de l'aide publique au développement

Nous présentons ici d'une part, les objectifs de l'APD et d'autre part, sa typologie.

### 3-1-Objectifs

En 2000, l'organisation des Nations unies a précisé le sens et les objectifs de l'aide publique au développement. Au nombre de huit, les OMD consistent surtout à parvenir à réduire de moitié la pauvreté dans le monde entre 2000 et 2015. Par ordre de priorité, il s'agissait de réduire l'extrême pauvreté et la faim de moitié, d'assurer l'éducation primaire pour tous, de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et de réduire la mortalité infantile. Pour les quatre derniers objectifs, il fallait améliorer la santé maternelle, combattre le Sida, le paludisme et les autres épidémies, assurer un environnement durable et promouvoir le partenariat pour le développement<sup>68</sup>.

En ce qui concerne la réduction de la pauvreté et la faim, cet objectif est structuré autour de trois cibles. Il s'agit de réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la part des individus vivant avec moins d'un dollar par jour. La deuxième cible consiste à fournir un emploi décent et productif à tous, femmes et jeunes inclus. Enfin, l'orientation de la troisième cible est portée sur une réduction de moitié des individus souffrant des problèmes de la faim. Ici, il s'agit de combattre les fléaux de la malnutrition et de la sous-nutrition.

L'objectif deux des OMD est d'assurer à tous l'éducation primaire. Dans ce cas précis, la volonté des donateurs de l'aide touche à la vulgarisation de l'enseignement primaire à tous les enfants dans le monde. Il faut noter que cet objectif trouve son essence du constat établi sur le plan éducatif. La plupart des enfants (jeunes filles et jeunes garçons) dans les pays en développement sont sous-scolarisés. En Afrique par exemple, le taux de scolarisation des enfants en 2006 était estimé à 12,5%<sup>69</sup>.

En analysant l'objectif trois, les OMD se sont donné pour mission de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Spécifiquement, cet objectif vise la promotion de l'égalité des sexes en ce qui concerne l'éducation primaire et secondaire. Les zones prioritaires sont des localités rurales et les pays pauvres en voie de développement.

L'objectif 4 est de réduire la mortalité infantile. Cette réduction de deux-tiers est comprise entre 1990 et 2015<sup>70</sup>. De 1990 à 2006, les résultats de cet objectif ont permis de relever une

---

<sup>68</sup> Notes sur les Objectifs du Millénaire pour le développement consulté en ligne sur [www.un.org/french/millenniumgoal](http://www.un.org/french/millenniumgoal) le 30 novembre 2020 à 22 heures 37 minutes.

<sup>69</sup> Simon et S, Klasen., "How the new international goal for child mortality is unfair to sub-saharan Africa (Again)", *World development*, vol.90, février 2017, pp.128-146.

<sup>70</sup> Notes sur les Objectifs du Millénaire pour le développement consulté en ligne sur [www.un.org/french/millenniumgoal](http://www.un.org/french/millenniumgoal) le 30 novembre 2020 à 22 heures 37 minutes.



baisse de mortalité sur le plan international passant respectivement de 90 à 72 décès pour 1000 naissances vivantes<sup>71</sup>. En 2015, une étude des objectifs des OMD en a fait mention utile pour cette baisse de mortalité dans le monde. L'on note que le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans avait baissé de plus de la moitié en comparaison à 1990, passant de 90 à 43 décès pour 1000 naissances vivantes<sup>72</sup>.

L'amélioration de la santé maternelle constitue l'objectif cinq des OMD. Cet objectif est subdivisé en deux cibles. La première cible consiste à réduire de trois quarts la mortalité maternelle. L'accent est mis sur un personnel de haute facture pour administrer des soins au moment de l'accouchement. Pour l'OMS et l'UNICEF, le nombre de visites prénatales est estimé à quatre avant l'accouchement. La deuxième cible est basée sur l'accès universel à la santé reproductive. L'orientation pratique de cet objectif est d'offrir aux populations une éducation de qualité capable de réduire le nombre de grossesses précoces.

En ce qui concerne le combat contre le VIH/SIDA, le paludisme et les autres maladies, l'on relève trois cibles. Premièrement, il faut diminuer la pandémie du SIDA par des traitements antirétroviraux. Deuxièmement, rendre accessibles les traitements disponibles contre le SIDA. Enfin, faire reculer le paludisme et les autres maladies par la vulgarisation ou l'utilisation des moustiquaires imprégnées.

Le septième objectif est d'assurer un environnement humain durable. Il repose sur quatre cibles. Pour la première cible, son rôle est d'intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux<sup>73</sup>. Ces outils de progrès sont la protection de zones forestières, la superficie des terres protégées pour protéger la biodiversité, l'énergie consommée, les émissions de dioxyde de carbone par habitant et la proportion de la population utilisant des combustibles solides. La deuxième cible repose sur la réduction de la biodiversité. La troisième cible vise à réduire de moitié le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau<sup>74</sup>. La cible quatre est de parvenir à améliorer la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis<sup>75</sup>.

---

<sup>71</sup> Rapport de mars 2014 sur l'Appui du Système des Nations Unies au Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique.

<sup>72</sup> Organisation des Nations Unies, Objectifs du Millénaire pour le développement, 6 juillet 2015, p.5.

<sup>73</sup> OMD, Focus sur l'objectif n°7 du millénaire des Nations Unies, 16 juin 2008.

<sup>74</sup> Rapport de mars 2014 sur l'Appui du Système des Nations Unies au Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique.

<sup>75</sup> OMD, Focus sur l'objectif n°7 du millénaire des Nations Unies, 16 juin 2008.

Structuré autour de cinq cibles, le dernier objectif de cette étude porte sur la construction d'un partenariat mondial pour le développement. De manière synthétique, la première cible consiste à répondre aux besoins des pays économiquement faibles. L'APD est matérialisée par l'objectif 0,7%. La deuxième cible a pour but de développer le système commercial et financier. Pour la troisième cible, elle porte sur un rééchelonnement de la dette des pays pauvres dans le but d'obtenir un allègement de leur dette intérieure.

La priorité de la cible quatre est de rendre accessible les principaux médicaments dans les pays en voie de développement par une coopération forte et efficace dans l'industrie pharmaceutique. En dernier ressort, et s'agissant de la cinquième cible, le numérique est au centre des débats. Il s'agit de vulgariser les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) entre les pays pauvres et les pays riches.

En conclusion, les huit Objectifs du Millénaire ont reconnu que les Etats étaient "collectivement tenus de défendre, au niveau mondial, les principes de dignité humaine, de l'égalité et de l'équité et sont engagés à créer aux niveaux national et international un climat de développement et à l'élimination de la pauvreté"<sup>76</sup>. Leur matérialisation a rendu effective l'appui de l'aide au développement des pays développés aux pays pauvres. Ainsi, quels sont les différents types d'aide au développement dans la coopération entre les Etats et leurs domaines d'action ?

### **3-2-Typologie et domaines d'action de l'aide publique au développement**

Plusieurs types d'aide sont visibles dans les relations interétatiques. Dans le cas précis de notre étude, nous évoquons trois types notamment l'aide projet, l'aide programme et en dernier ressort l'assistance technique.

Pour le premier type d'aide dénommé "aide-projet", il s'appuie sur un projet. Ce dernier s'entend comme "une action précise, délimitée dans le temps et l'espace, visant un objectif concret et mesurable"<sup>77</sup>. En ce qui concerne cette forme d'aide dans le champ de la coopération internationale, mention doit être faite sur son volet à accorder des financements dans le cadre de la conception et la réalisation d'un projet.

---

<sup>76</sup> B. A. Kombo, "Coopération décentralisée et Objectifs du Millénaire pour le Développement : enjeux et perspectives dans l'espace francophone subsaharien", thèse de doctorat en Droit, Université de Reims Champagne Ardenne, 2012, p.14.

<sup>77</sup> D. Dordain, L. Mogenet, "Le paradigme de l'aide projet fait de la résistance. De la dépendance à la réappropriation", in *Afrique contemporaine*, n°241, 2012, pp.11-27.

Ces financements sont placés sous le contrôle de celui qui offre de l'aide et interviennent après plusieurs étapes à l'exemple de l'étude de faisabilité, les règles d'appels d'offres, l'attribution des marchés, le contrôle des travaux et l'évaluation<sup>78</sup>. L'aide projet repose sur une spécificité technique, celle de valoriser une assistance technique dans un projet. Elle implique une phase de suivi dans un projet dès son étape de structuration à sa phase de concrétisation.

S'agissant de l'aide programme, elle est mise sur pied pour l'expérimentation des aides projets. Née dans l'optique de pallier aux défaillances de la précédente, elle s'étend sur des objectifs beaucoup plus larges prenant en considération la nature macroéconomique<sup>79</sup>. Comme dans le premier cas d'étude, l'aide programme bénéficie d'un transfert de ressources directes aux entités bénéficiaires. Ces dernières sont ensuite orientées vers des acteurs locaux chargés de la gestion des programmes.

L'assistance technique constitue également un type d'aide au développement. Encore identifiée sous le vocable de coopération technique, elle repose sur le financement des formations de haut niveau des fonctionnaires et des techniciens de terrain. L'on peut répertorier à ce niveau les représentants des ministères, des autorités locales et des agences publiques. En guise de substance dans son champ d'action, Mahamane Yahaya relève ce qui suit :

L'assistance technique vise à renforcer les ressources humaines des pays aidés et à faciliter le transfert des compétences, de connaissances et des technologies ou coopération technique non intégrée à un investissement. Elle peut renforcer les capacités de gestion d'une politique publique (santé, environnement etc.) ou appuyer la mise en œuvre d'un projet bien déterminé (approvisionnement en eau, télécommunication...) ou coopération technique liée à un investissement<sup>80</sup>.

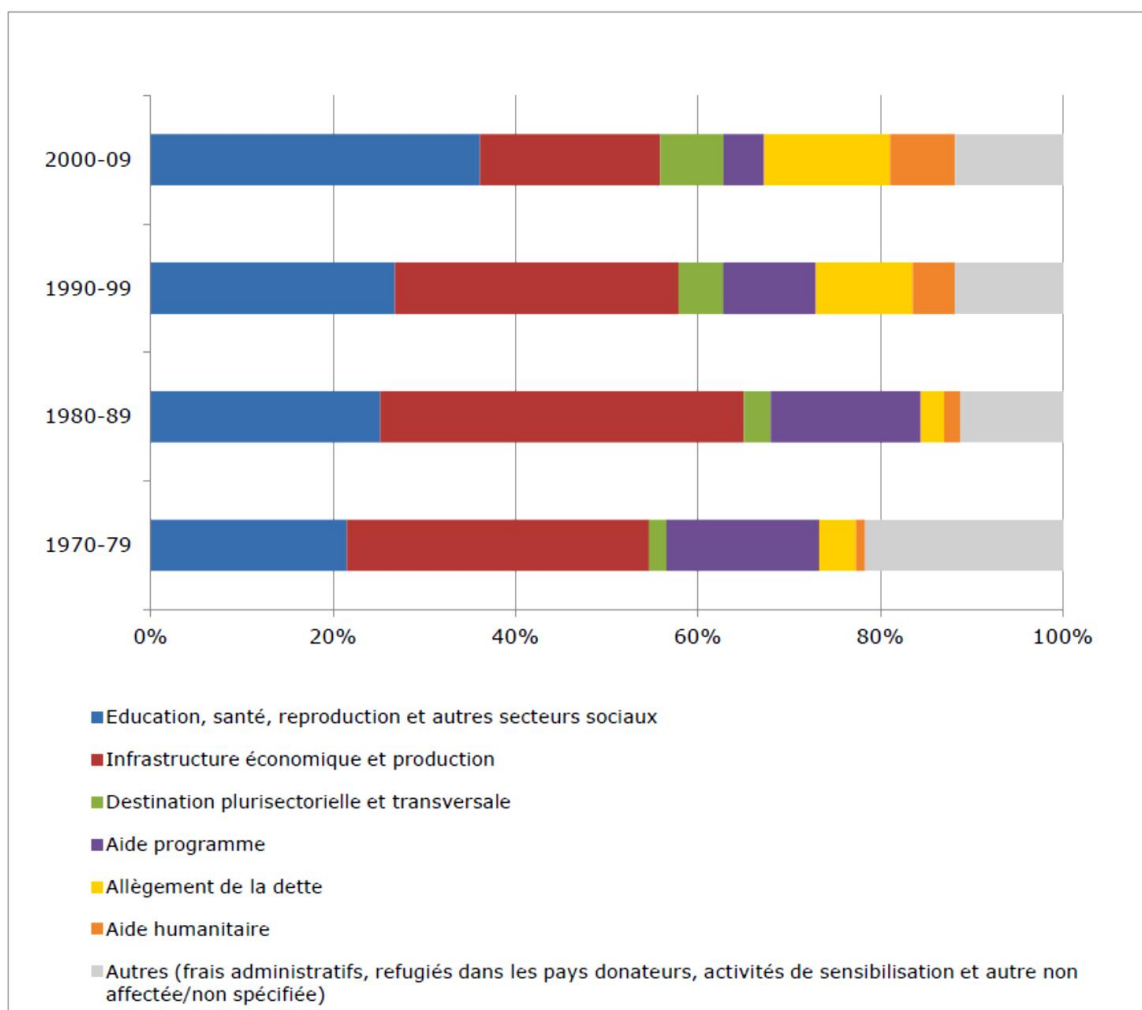
Pour les domaines d'action de l'APD, ils sont multiples et multisectoriels. Nous avons par exemple des secteurs comme l'économie, l'appui aux processus de gouvernance et d'administration, la planification territoriale et la mise en valeur des réalisations sociales. Ce dernier volet retient plusieurs secteurs d'activités. A travers le graphique ci-contre, identifions les secteurs d'intervention de l'APD de 1970 à 2009.

---

<sup>78</sup> Mahamane Yahaya, "L'impact de l'aide publique au développement sur les politiques publiques des pays d'Afrique de l'Ouest : le cas du Niger et du Mali. Réflexion sur l'analyse des politiques des bailleurs de fonds dans les domaines de la santé et de l'éducation", Thèse de Doctorat en Sécurité internationale et défense, Université Jean Moulin Lyon 3, septembre 2010, p.78.

<sup>79</sup> *Ibid.*, p.79.

<sup>80</sup> *Ibid.*, p.80.

**Graphique n° 6: Répartition de l'aide publique au développement par secteur 1970-2009**

**Source** : Cue Rio, "Une approche de l'aide publique au ...", p.47.

Les données ainsi relevées dans le graphique font état d'une diversification de secteurs d'activités dans le champ de l'aide publique au développement. De 1970 à 2009, l'APD s'est opérée dans les domaines de l'éducation, la santé, la reproduction et divers secteurs. Les autres domaines sont orientés vers les infrastructures économiques et la production, la destination plurisectorielle et transversale, l'aide programme, l'allègement de la dette et l'aide humanitaire. L'on fait également mention des frais administratifs, les réfugiés dans les pays donateurs et aux activités de sensibilisation. Les secteurs les plus priorités de cette analyse sont les infrastructures économiques et la production, l'éducation, la santé, la reproduction et les secteurs sociaux. Durant la période allant de 2000 à 2009, cet aspect se justifie par la priorité des OMD accordée dans ces activités.

Au-delà de la présentation de la typologie d'aide publique au développement, il importe de signaler que l'APD peut prendre des formes diverses. Nous évoquons d'une part, l'aide multilatérale, et d'autre part, l'aide bilatérale.

L'aide multilatérale fait appel à l'intervention des organismes internationaux dans le financement de l'APD. C'est par exemple les cas du FMI, la BM, l'ONU, l'OECD etc. A ce niveau, le degré d'utilisation du système multilatéral reflète le point de vue des donateurs sur son importance comme canal de la coopération au développement<sup>81</sup>.

A l'opposé de l'aide multilatérale, l'aide bilatérale agit dans le cadre de l'APD. Elle concerne l'appui d'un Etat à un autre Etat. De cette forme d'aide découle deux orientations pratiques liées à son dynamisme et son fonctionnement. Il s'agit notamment de l'aide liée et l'aide non liée.

L'aide liée désigne les dons ou prêts du secteur public pour lesquels les marchés sont limités à des entreprises du pays donateur ou d'un petit groupe de pays<sup>82</sup>. L'aide liée empêche dont souvent les pays bénéficiaires d'utiliser de façon optimale les fonds alloués pour l'achat de services, de biens ou de travaux<sup>83</sup>. Pour bien comprendre sa substance, Amewoa explique l'aide liée en ces termes :

Lorsque le pays donateur impose au bénéficiaire des conditions d'achat de biens ou fournitures de services en retour. Les motivations de l'aide liée sont essentiellement de deux ordres : économique et politique. Du point de vue économique, le donateur impose au receveur de consacrer tout ou autre partie de l'aide reçue à l'achat de ses biens et services. L'argent reçue est dans ce cas dépensé dans le pays donateur et sert ainsi à promouvoir les exportations du donateur. Du point de vue politique, l'aide liée sert à se créer ou à protéger des intérêts géopolitiques, stratégiques, historiques ou culturels<sup>84</sup>.

L'aide non liée dans la coopération bilatérale ne comprend pas d'exigences sur les modalités de l'aide. C'est une aide publique au développement pour laquelle les biens et les services sont pleinement et librement achetés dans la quasi-totalité des pays<sup>85</sup>. Selon les statistiques de l'OCDE, l'aide non liée représente 41,7% de l'aide publique au développement<sup>86</sup>.

Ainsi, dans l'APD on retrouve aussi les prêts concessionnels c'est-à-dire ceux consentis à des taux inférieurs à ceux du marché. Seul est recensé dans l'APD le montant de la remise par

<sup>81</sup> [www.oecd.org/fr/développement](http://www.oecd.org/fr/développement) consulté le 2 décembre 2020 à 8 heures 57 minutes.

<sup>82</sup> [www.oecd.org/cad/deliement](http://www.oecd.org/cad/deliement) consulté le 2 décembre 2020 à 9 heures 40 minutes.

<sup>83</sup> *Ibid.*

<sup>84</sup> Amewoa Agbessi Komba, "L'aide au développement aide-t-elle le développement ? Le cas de l'Afrique subsaharienne", Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Limoges, avril 2008, p.26.

<sup>85</sup> P. Lanser, J. Mathijssen, E. Paré., " L'efficacité de l'aide non liée en termes de développement : évaluation de la mise en œuvre de la déclaration de Paris et de la recommandation de 2001 du CAD sur le deliement de l'APD aux PMA. Etude de pays Burkina-Faso", Ecorys Research and Consulting, janvier 2010, p.16.

<sup>86</sup> OECD, "Development Co-operation Report", Volume 7, n°1, Paris, 2005, p.10.

rapport aux conditions du marché. Il y'a aussi les dons, qui représentent les capitaux non remboursables octroyés par des Etats ou des organismes officiels des pays industrialisés. Il est à noter que les remises de dettes sont assimilées à des dons. Au final, il faut signaler que l'APD obéit à plusieurs logiques. Ses différentes logiques constituent la suite de notre analyse.

#### **4- Les logiques de l'aide publique au développement**

L'octroi de l'APD obéit à plusieurs logiques. Nous présentons ici trois principales. Exprimées en logiques, ces dernières sont la logique de besoin, la logique d'intérêt ou de proximité et la logique d'efficacité ou de mérite.

##### **4-1-La logique de besoin**

Dans la logique de besoin, l'APD poursuit un objectif indéniable. Cet objectif sur le plan rationnel couvre les attentes des pays bénéficiaires de l'aide. Elle est octroyée en fonction des besoins des pays en voie de développement. En termes de besoins, nous pouvons identifier quelques problèmes qui constituent des freins de développement aux pays du tiers-monde. Il s'agit de la pauvreté, la faiblesse du capital humain exprimée par le faible taux de scolarisation, les inégalités, l'accès aux services de base, le niveau d'endettement ou encore le déficit du budget<sup>87</sup>. Pour les pays bénéficiaires de l'aide, la logique de besoin est formulée auprès des pays donateurs en fonction des difficultés identifiées. Dans le cas de cette étude, la logique du besoin en rapport avec l'aide publique au développement s'appréhende sous le prisme des problèmes de gouvernance dans la vie des Collectivités Territoriales Décentralisées camerounaises dans les communes du Centre et de l'Ouest. C'est dans ce cadre que l'Allemagne à travers ses organismes d'appui au développement agi au Cameroun dans ces deux régions. Le but de cet appui est l'amélioration de la gouvernance dans les CTD dans l'optique de contribuer au bien-être des populations.

##### **4-2-La logique d'intérêt ou de proximité**

La logique d'intérêt ou de proximité est enracinée dans l'aspiration du donneur à établir une coopération avec le pays receveur. Cette logique prend en compte divers paramètres. Au rang de ceux-ci, nous avons des traits distinctifs liés à l'histoire et faisant intervenir la colonisation. L'intérêt dont il est question ici s'explique aussi par la communauté linguistique, les mouvements liés à la vie politique et les variables économiques. L'octroi de l'aide dans la logique de proximité basée sur les traits historiques que civilisationnels est marqué dans l'action

---

<sup>87</sup> Amewoa, "L'aide au développement aide-t-elle le développement... ?", p.47.

du pays donateur à préserver son intérêt dans le pays bénéficiaire. Il s'agit des survivances néocoloniales qui mixent des objectifs stratégiques, linguistiques, historiques, culturels, commerciaux, politiques et altruistes à travers l'aide internationale<sup>88</sup>.

#### **4-3-La logique d'efficacité ou de mérite**

En ce qui concerne la logique d'efficacité ou de mérite, elle est axée sur la recherche des résultats dans le cadre de l'APD. Elle est mise sur pied avec l'avènement des OMD. L'aide est orientée vers les pays disposant de meilleurs atouts en termes de stabilité politique, de gouvernance et de coopération sur la scène internationale. L'on identifie dans cette optique une catégorie d'acteurs actifs dans la recherche d'efficacité et de mérite. C'est le cas notamment de la BM et le FMI. Ces acteurs définissent ainsi les conditionnalités liées à cette logique. C'est dans ce contexte que sont nés les PAS.

Au terme de ce chapitre, nous avons présenté deux concepts liés à la pratique de la coopération décentralisée internationale. Les logiques d'action de la réciprocité font intervenir la démocratie participative, la gouvernance locale, le développement durable, la gestion des patrimoines, les échanges interculturels et de savoir-faire local. Pour l'APD, implémentée dans la mise en place des OMD, elle est enracinée sous le prisme des appuis multiformes des collectivités du Nord à celles du Sud dans le cadre de la coopération décentralisée. Le chapitre qui va suivre se propose d'examiner l'institutionnalisation et la matérialisation de la coopération décentralisée Germano-camerounaise par les acteurs en présence.

---

<sup>88</sup> Amewoa, "L'aide au développement aide-t-elle le développement... ?", p.47.

**CHAPITRE III :**  
**DE L'INSTITUTIONNALISATION A LA MATERIALISATION DE LA COOPERATION**  
**DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE : UNE DYNAMIQUE DES ACTEURS**  
**EN PRESENCE**

La coopération décentralisée Germano-camerounaise est une forme de coopération mettant sur scène d'une part les collectivités camerounaises et d'autre part celles allemandes. Cette forme de coopération sur le champ international est connue sous le vocable coopération Nord-Sud. L'objectif de cette coopération est pour les acteurs engagés la recherche des conditions favorables au développement local. Au Cameroun, plusieurs acteurs influencent l'action de la coopération décentralisée. Il s'agit des acteurs institutionnels à l'exemple des communes et des régions etc. Du côté allemand, le déploiement de la coopération décentralisée est implémenté par divers organismes. Parmi ceux-ci figurent en bonne place la GIZ, le PADDL, la Fondation Konrad Adenauer etc. Ces différents acteurs sont impliqués sur la scène internationale chacun à des degrés divers. Ce chapitre sera consacré à l'analyse des constructions opératoires de la coopération décentralisée Germano-camerounaise, les acteurs institutionnels de la coopération décentralisée au Cameroun et enfin les acteurs allemands de la coopération décentralisée.

**I-LES CONSTRUCTIONS OPERATOIRES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE**

La dynamique des Etats sur la scène internationale est matérialisée par l'extension de leurs actions et relations hors de leurs frontières nationales. La coopération décentralisée Germano-camerounaise, dans son opérationnalisation et sa construction repose sur plusieurs logiques, outils et cadres d'action. Cette partie analyse tour à tour les concepts de développement et développement local, les différentes approches de la coopération décentralisée, l'intérêt des organismes multilatéraux dans l'implémentation de cette coopération, la diplomatie des territoires, les principes ainsi que les enjeux de la coopération décentralisée.

**1- Du développement au développement local : une marche opératoire vers la coopération décentralisée**

Parler de l'aide au développement, nous revient ici à revisiter le concept de développement dans sa multi dimensionnalité. Dans ce cadre, il est nécessaire de souligner que celui-ci est un terme générique qui peut faire l'objet de plusieurs lectures et approches théoriques. Le langage courant présente le développement comme le système d'une dynamique de progrès se résumant



au passage d'une étape A à une étape B meilleure. Nous nous intéressons ici aux points de vue de différents auteurs sur le concept.

Raymond Ebale à travers le courant culturaliste appréhende le développement comme étant "une amélioration du bien-être social, le tout s'inscrivant dans un processus sociétal global"<sup>1</sup>.

Pour François Perroux, on note en substance que le développement est conçu comme la "combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent aptes à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global"<sup>2</sup>.

En ce qui concerne le rapport de la commission sud dirigée par le président Julius Nyéréré, le développement représente un "processus permettant aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie"<sup>3</sup>. On comprend clairement que le développement libère les populations de la peur du besoin et de l'exploitation et qui fait reculer l'oppression sur toutes ses formes<sup>4</sup>.

Svante Ersson et al dans leurs analyses sur la thématique retiennent dans la compréhension du développement trois variables mettant en scène le concept comme "développement économique, développement humain et développement comme égalité dans la redistribution des richesses"<sup>5</sup>.

De ce qui précède, notre étude semble épouser le point de vue du rapport de la commission sud. A travers cette commission, il ressort en filigrane que le principal objectif du développement est d'élargir la gamme des choix offerts à la population, qui permettent de rendre le développement plus démocratique et plus participatif. Ces choix doivent comprendre des possibilités d'accéder au revenu et à l'emploi, à l'éducation et aux soins de santé et à un environnement propre ne présentant pas de danger. Pour tout dire, cette conception du développement prône le mieux-être des populations. Le développement étant un terme à multiple facettes, une étude sur ses différentes théories nous paraît nécessaire dans la suite de notre analyse.

S'agissant de l'approche théorique de la notion de développement, plusieurs courants de pensée expliquent la fonctionnalité du concept. Ces théories mettent à nu diverses

---

<sup>1</sup> R. Ebale, *Le concept de « développement ». Fondements historiques et débats*, Yaoundé, Clé, 2014, p.14.

<sup>2</sup> F. Perroux, *Dialogue des monopoles et des nations : équilibre ou dynamique des unités actives*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1982, p.46.

<sup>3</sup> Rapport de la Commission Sud., *Défis au Sud*, Paris, Economica, 1990, p.50.

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> Svante et al, "Democracy and Development: Statistical Exploration", Leftwich, 1996, p.53.

interprétations permettant de saisir les réalités du développement. Nous retenons dans cette étude deux théories majeures notamment la théorie de la modernisation et celle de l'écodéveloppement.

La théorie de la modernisation s'inscrit dans le processus d'explication du concept de développement en rapport avec notre thématique. Conçue et construite sur les notions de production, du libre-échange et du marché d'Adam Smith, la théorie de la modernisation est formulée dans les années 1950 par l'historien américain de l'économie Walt Whitman Rostow. Par rapport à cette théorie dite linéaire, l'évolution de toutes les sociétés humaines passe par cinq étapes nécessaires : la société traditionnelle, les conditions préalables du démarrage, le démarrage, la marche vers la maturité et l'ère de la consommation de masse<sup>6</sup>. La société traditionnelle ici est caractérisée par les activités agricoles constituant ainsi le nœud du développement. La deuxième étape sur les conditions préalables au démarrage fait intervenir l'épargne et les investissements. La troisième étape qui est le démarrage est caractérisée par l'augmentation du taux d'investissement, la modification des institutions, des valeurs de la société, des structures économiques, sociales et politiques. La quatrième étape dénommée la marche vers la maturité correspond à une généralisation des progrès scientifiques. Et enfin, la dernière étape est la consommation de masse. A ce niveau, les besoins essentiels de la société sont satisfaits, l'industrie doit déjà atteindre la maturité, l'Etat ayant la mission d'assurer la protection sociale et le secteur de services développés.

Dans les années 1970, le développement prend en compte le problème de l'environnement développé à travers la théorie de l'écodéveloppement ou développement durable. Cette théorie est soutenue par Ignacy Sachs, économiste polonais. Selon cet auteur, le développement durable est une amélioration des conditions de vie des communautés humaines qui respecte les limites de la capacité de charge des écosystèmes<sup>7</sup>. Selon lui, pour conduire le développement, il faut prendre en compte cinq dimensions de la durabilité : la durabilité sociale, la durabilité économique, la durabilité écologique, la durabilité spatiale et la durabilité culturelle. Ce mode de développement implique de ne pas gaspiller les ressources naturelles et de protéger l'environnement de façon à ce que les générations futures disposent elles aussi de moyens de satisfaire leurs besoins<sup>8</sup>. Il vise ainsi le mieux-être des sociétés humaines.

---

<sup>6</sup> W. W. Rostow, *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Seuil, 1970, p.15.

<sup>7</sup> Jeune Afrique Economique, n° 221, 1<sup>er</sup> juillet 1996, p.30.

<sup>8</sup> Ebale, *Le concept de développement...*, p.13.

Pour étendre cette étude sur la notion du développement, une prise en compte des principes du développement local nous paraît inéluctable et indéniable. Dans cette démarche nouvelle, le développement local repose sur une inscription territoriale qui reconnaît sur le plan pratique des échelles infranationales. Cela suppose, d'une part, une certaine reconnaissance de l'existence de différenciations et de disparités spatiales (en termes de richesses par exemple) et, d'autre part, que les leviers d'action peuvent être entrepris à l'échelle territoriale ou relever d'initiatives locales<sup>9</sup>. A travers les logiques et principes du développement local, l'on relève trois variables : des actions et des activités localisées, la valorisation de ressources territoriales et l'action collective.

Dans un contexte marqué par la mondialisation, l'implémentation du concept de développement est matérialisée par des actions localisées entre les Etats. L'idée ici, est la transformation des sociétés et l'accroissement de la production auprès des acteurs locaux. La valorisation des ressources territoriales sur la pratique du développement local repose sur l'adoption, par les acteurs locaux, de stratégies de mise en valeur de ressources territoriales<sup>10</sup>. Par l'action collective, le développement local désigne une dynamique d'initiatives locales (privées ou publiques) qui met en mouvement des acteurs.

Le concept du développement local reconnaît quatre principales conditions pour sa mise en pratique. Aussi diverses qu'elles soient, ces conditions retiennent :

- Un ancrage territorial des démarches de développement compris ici comme le dépassement des logiques sectorielles plus que comme une circonscription spatiale de la décision ;
- Un processus d'intégration revêtant les formes multiples comme la mobilisation locale et l'implication citoyenne ;
- L'adoption d'un mode de pensée complexe. Il s'agit ici de développer des modes d'apprentissage ;
- La prise en compte des dimensions culturelles. Le développement local passe par le repérage d'un système de valeurs, de croyances, de représentations qui doivent agir comme des filtres pour la mise en place des actions sur le territoire.

---

<sup>9</sup> V. Angeon, et J. M. Callois, "Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital et de l'économie de proximité", *Revue Economie et institutions*, 2005, p.23.

<sup>10</sup> *Ibid.*

A ces conditions, il faut ajouter trois critères notamment l'existence d'un projet d'avenir collectif, l'existence d'une structure plus ou moins formalisée et une volonté du groupe initiateur de créer une articulation du processus local avec son environnement<sup>11</sup>. De cette étude, le développement s'appréhende comme un processus de progrès, de changement et de liberté.

En somme, on peut retenir que le développement peut prendre plusieurs dimensions. Cependant, bien que parfois divergentes, les définitions qui en ressortent ont ceci de communes en ce sens qu'elles traduisent presque toute une réalité de progrès visant à favoriser une meilleure condition de vie des populations (mieux-être des populations). Et, cela passe indubitablement par l'adoption de la démocratie comme mode de gouvernance et la préservation des libertés individuelles et collectives<sup>12</sup>. Le développement est donc un phénomène englobant, relatif et essentiellement culturel<sup>13</sup>. L'analyse des concepts développement et développement local aboutit à la conceptualisation des différentes approches de la coopération décentralisée.

## **2- Les approches de la coopération décentralisée**

La coopération décentralisée est une dynamique de construction sociale. Elle repose sur un ensemble de paramètres qui tiennent en compte l'idée de la sociabilité des Etats qui concourent au développement de ceux-ci. Dans cette veine, la coopération décentralisée est le fruit de quatre types d'approches.

### **2-1-Une approche solidariste**

Selon cette approche, le rôle fondamental de la coopération décentralisée se résume sous le prisme de la solidarité internationale. Cette coopération représente ici un mode de restructuration des Etats contribuant à la lutte contre la pauvreté. Le résumé de cette approche est formulé par Karzazi en ces termes :

Pour certains, la coopération décentralisée est un moyen de rapprochement entre les hommes, une école de solidarité, un espace de rencontre culturel. Dans cette approche, les relations entre les collectivités locales ne se distinguent pas des modes traditionnels de la solidarité internationale envers les plus pauvres. Elles s'intéressent plus à l'équipement du dispensaire qu'à l'organisation du système local de santé, à la construction d'une école qu'à son insertion dans le contexte social, au coût direct des projets qu'à la mise en place des dispositifs pérennes de financement du développement local. Autrement dit, cette approche privilégie la réalisation d'infrastructures sur les dispositifs et procédures de soutien aux innovations institutionnelles, politiques, sociales. Proche de la substitution, cette forme de coopération prend peu ou pas en compte le renforcement de la

<sup>11</sup> P. Yelba Ilboudo, "Le développement local face à la politique de décentralisation, Master II en dynamiques des espaces et sociétés", Université de Ouagadougou, 2009, p. 54.

<sup>12</sup> [www.afriqueobjectifdeveloppement.Solidaires.com](http://www.afriqueobjectifdeveloppement.Solidaires.com), consulté le 26 juillet 2020 à 13 heures 54 minutes.

<sup>13</sup> Pour une meilleure compréhension des différentes théories de développement, une analyse minutieuse est menée par Raymond Ebale dans son ouvrage intitulé *Le concept de « développement » : Fondements historiques et débats*. A ce titre, les pages 15 à 18 font œuvre utile dans cette analyse.

collectivité partenaire et a souvent pour effet de contourner ses compétences. Elle concerne les relations entre collectivités des territoires les plus riches en direction des collectivités des territoires les plus pauvres<sup>14</sup>.

De cette approche, la problématique des relations Nord-Sud est mise en valeur. Elle reconnaît en substance et sur le plan opérationnel, la disparité en termes de développement de ces Etats. L'objectif qui en découle en filigrane dans cette conception de la coopération décentralisée est l'amélioration des conditions de vie des populations. Cette amélioration passe par une meilleure qualité d'offres de services auprès de ces populations.

### **2-2-Une approche de conditionnalité et d'intervention humanitaire**

Dans le second type d'approche liée aux conditionnalités de la coopération décentralisée, l'on note un rapprochement fonctionnel avec la première approche. Ainsi, l'orientation de cette approche est basée sur un registre de développement communal axé sur la gestion des services urbains, la mise en place des zones artisanales, l'amélioration de la qualité de services de santé, l'enlèvement et le traitement des ordures ménagères<sup>15</sup>. La volonté de cette approche de la coopération décentralisée est, pour les pays du Nord de contribuer au développement de leurs homologues du Sud. A travers des actions multiples et multisectorielles, le rôle des collectivités locales s'appréhende dans la mise en place de mutuelles de santé, le soutien à la formation professionnelle, l'organisation du secteur touristique, l'amélioration de l'habitat au niveau communal dans le but de booster le développement local. En pratique, il s'agit d'une approche mettant en contact deux types de collectivités locales : celles potentiellement développées et d'autres économiquement faibles.

### **2-3-Une approche égalitaire**

Les relations entre Etats ou collectivités locales dans cette approche sont perçues sous un angle égalitaire. La finalité de la coopération décentralisée étant un cadre de partage et d'échange d'expérience pour atteindre des objectifs communs liés à l'épanouissement des populations. Un autre objectif relevé ici est que les collectivités locales en partenariat s'unissent pour contribuer au développement local de leurs entités ou circonscriptions respectives. Plusieurs thématiques dans une dimension beaucoup plus politique retiennent l'assentiment des partenaires. Il s'agit notamment de la gouvernance, l'appui institutionnel, la gestion et l'organisation des transports urbains, l'aménagement de quartiers, l'insertion de zones périphériques dans la vie de la cité<sup>16</sup>. Contrairement à la deuxième approche de la coopération

---

<sup>14</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.39.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ibid.*, p.40.

décentralisée qui met en scène des collectivités locales du Nord plus fortes et des collectivités du Sud plus faibles, la tendance observée ici est la mise en relation de grandes collectivités locales sur le plan de la puissance économique.

#### **2-4-Une approche de réciprocité**

Cette quatrième approche de la coopération décentralisée se focalise sur la construction d'un intérêt réciproque partagé par une politique de renforcement institutionnel. L'objectif recherché dans le cadre de cette coopération est de faire asseoir une base politique sur la scène internationale en rapport avec d'autres Etats.

Les différentes approches de la coopération décentralisée ainsi évoquées ont un dénominateur commun : celui de l'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations. Cet aspect a évolué et touché du doigt les organismes multilatéraux pour le déploiement de la coopération décentralisée sur la scène internationale.

#### **2-5-L'intérêt des organismes multilatéraux pour la coopération décentralisée**

La coopération décentralisée se déploie diversement. Elle intéresse les Etats centraux, les organisations non gouvernementales, les entités subétatiques et les organismes en charge de la coopération multilatérale. Ces dernières dans ses politiques accordent une grande importance à la coopération décentralisée. Ainsi, les structures multilatérales responsables de la coopération décentralisée agissent pour conduire des actions de développement. Ceci passe par une volonté concertée d'une reconnaissance multiple :

- Une reconnaissance des compétences des collectivités territoriales à pouvoir intervenir efficacement sur un large éventail des problèmes concrets qui sont au cœur des questions posées sur les pays en développement ;
- Une reconnaissance également d'une proximité culturelle avec leurs voisins du Sud qui suscite une plus large adhésion des populations concernées ;
- Une reconnaissance, enfin, du rôle primordial de la coopération décentralisée dans son rôle d'apprentissage de l'autonomie locale<sup>17</sup>.

Pour illustrer l'importance de cette triple reconnaissance des organismes multilatéraux en faveur de la coopération décentralisée, plusieurs actions ont été effectives. C'est dans cette logique que s'inscrit depuis 1992 le financement des bailleurs de fonds internationaux en la matière. C'est le cas par exemple du Programme de développement municipal (PDM) en

---

<sup>17</sup> [www.ins-med.org/PDF/parmfraçais.pdf](http://www.ins-med.org/PDF/parmfraçais.pdf) consulté le 30 janvier 2020 à 8h14.

Afrique subsaharienne. Aussi, les structures onusiennes telles que le Programmes des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la Banque Mondiale et le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH) ont mis en place le Programme de Gestion Urbaine (PGU). Ces différentes actions s'intègrent en droite ligne avec la volonté de trouver des solutions aux problèmes des villes dans les pays en développement.

Après 1992, la Banque Mondiale s'est illustrée en 1988 dans ce cadre de l'intérêt accru des organismes multilatéraux en faveur de la coopération décentralisée. Cet intérêt s'est matérialisé par le financement d'une étude sur les finances communales et les perspectives du développement municipal au Cameroun. De plus, dans un rapport entrant dans le cadre du deuxième projet de développement urbain établi en 1994, la Banque Mondiale estimait que le soutien au développement communal et à la mobilisation des ressources locales devrait constituer l'axe principal d'un éventuel troisième projet de développement urbain<sup>18</sup>. Les différentes actions répertoriées dans ce cadre s'appréhendent sous trois angles analytiques. Il s'agit notamment de l'aide humanitaire, l'aide programme et l'aide projet.

L'aide humanitaire est une aide d'urgence et ponctuelle mise en place lors d'une situation de crise exceptionnelle ou de catastrophe naturelle. Cette aide a retenu l'attention de plusieurs chercheurs. Ainsi, certains la considère au sens large comme des opérations d'assistance matérielle et humaine pour venir en aide à des personnes en difficultés<sup>19</sup>. L'aide humanitaire peut prendre plusieurs formes : don d'argent, envoi de marchandises et d'équipements de première nécessité, envoi de personnel faisant des interventions sur place, renforcement des acteurs locaux. Ce dernier point sur le renforcement des acteurs locaux s'inscrit directement dans l'étude des acteurs qui interviennent dans le cadre de la coopération décentralisée. Parmi les acteurs favorisant le développement de l'aide humanitaire, ceux de l'ONU sont en pole position.

L'aide projet s'identifie autour d'un projet. Par projet on entend une action précise, délimitée dans le temps et l'espace, visant un objectif concret et mesurable. Au cours du dernier siècle, le phénomène de l'aide projet s'est accentué et a contribué au développement. Ce développement a été élaboré par des modèles de projets perçus comme véhicule institutionnel de mobilisation et de transfert de ressources et instrument de développement<sup>20</sup>. Le cadre

---

<sup>18</sup> Notes de la préface du livre de Martin Finken sur *Communes et gestion municipale au Cameroun* publié en 1996.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Doedain, "Le paradigme de l'aide projet fait de la résistance... ", p. 20.

d'implémentation de l'aide projet dans les Etats fait appel à l'intervention de plusieurs structures. Ces dernières ont une mission d'aménagement et prennent en compte l'ensemble des moyens du développement dans une zone déterminée. Ces projets peuvent être centrés sur les infrastructures agricoles, les équipements collectifs comme les routes, les pistes, les ponts etc.

En ce qui concerne l'aide programme, elle se matérialise autour d'un programme établi. L'orientation de cette aide est de réaliser un programme donné sur une durée précise. Dans ce type d'aide, plusieurs organismes de l'ONU sont à pied d'œuvre pour le rééquilibrage des politiques de développement au service du développement local.

Le cadre d'action des organismes multilatéraux obéit aux principes des pouvoirs locaux, géographiques ou thématiques. Les activités engagées dans ce sens sont en rapport avec la diplomatie des villes, le forum des activités locales et régionales, les assises, les ateliers, les séminaires thématiques, les rencontres, les journées, les réunions, les conférences, les conventions, les colloques, les congrès<sup>21</sup>. Ces instances d'échanges marquent inéluctablement l'effectivité de la diplomatie des territoires.

### **3- La diplomatie des territoires**

La diplomatie des territoires encore appréhendée comme la diplomatie des villes est liée à l'ensemble des actions des collectivités territoriales sur la scène internationale<sup>22</sup>. Elle représente les "actions et processus par lesquels les villes engagent des relations avec des acteurs sur la scène internationale, dans l'intention de s'y représenter elles-mêmes ainsi que leurs intérêts, et réciproquement"<sup>23</sup>. La diplomatie des villes revêt de multiples dimensions. L'on retient principalement la sécurité, le développement, l'économie, la culture, la construction de réseaux et la représentation. Au niveau pratique, la diplomatie des territoires est étroitement liée à celle de la coopération décentralisée qui se traduit généralement par la mise en œuvre d'une politique locale d'aide au développement et par l'établissement des partenariats intercommunaux. Elle fait appel à la coopération Nord-Sud. C'est le cas de la coopération entre le Cameroun et l'Allemagne. Dans cette optique, la diplomatie des territoires s'entend comme un prolongement de la politique étrangère de l'Etat au niveau local et se construit en coopération et en complémentarité avec celle-ci.

---

<sup>21</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.42.

<sup>22</sup> Y. Viltard, "Diplomatie des villes : collectivités territoriales et relations internationales", *Revue de politique étrangère*, 2010, p.601.

<sup>23</sup> R. Van der Pluij, J. Melissen, "City Diplomacy: The expanding Role of Cities in Politics", Netherlands Institute of international relation clingendael, avril 2007, p.19.



En substance, l'on relève dans cette étude que la diplomatie des territoires est un concept relativement récent dans les relations internationales qui met l'accent sur l'action extérieure des acteurs infranationaux (villes, Etats fédérés, collectivités territoriales). Leur intervention dans la politique internationale, à côté d'autres acteurs transnationaux comme les ONG ou les entreprises multinationales, est facilitée par deux évolutions majeures depuis la fin des années 1980 : d'une part, par le processus de globalisation qui contribue à la "décomposition" de l'Etat Westphalien comme seul acteur international légitime de la politique extérieure ; d'autre part par le processus d'intégration et la transformation de l'Union Européenne qui institue un système de gouvernance multiniveaux dans lequel interviennent également, à côté des Etats nationaux, les collectivités locales et régionales<sup>24</sup>. Aborder la diplomatie des territoires dans son ensemble nous amène à étudier dans la suite de cette analyse les enjeux de la coopération décentralisée.

#### **4- Les enjeux de la coopération décentralisée**

L'étude des enjeux de la coopération décentralisée détermine le cadre pratique de ses actions. Dans cette optique, plusieurs perceptions de la coopération décentralisée sont à élucider. Ces perceptions au nombre de sept présentent la coopération décentralisée comme :

- Un jumelage entre une collectivité du Nord et une collectivité du Sud ;
- Un partenariat entre une catégorie particulière et son homologue au Sud (entre syndicats, entre organisations paysannes, entre entreprise) ;
- Une coopération permettant à l'Etat d'intégrer certains acteurs décentralisés dans la mise en œuvre de programmes ;
- Une source de financement direct pour la société civile (ONG) sans l'ingérence de l'Etat ;
- Une nouvelle dénomination des programmes de microréalisations ;
- Un nouveau partenariat entre acteurs privés (entreprises) et acteurs étatiques ;
- Une nouvelle façon de penser le développement et d'articuler le rôle des individus et des différentes catégories d'acteurs à différentes échelles en partant de la collectivité locale<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> <http://ehne.fr> consulté le 31 janvier 2020 à 16 heures 10 minutes.

<sup>25</sup> Notes de synthèse tirées des pages 3 et 4 de Raoul Tamekou portant sur la coopération décentralisée et l'action sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun.

A la lumière de cette analyse, la coopération décentralisée est porteuse de valeurs de solidarité et de rapprochement des peuples, mais également un moyen de réduction des inégalités au sein des communautés et des territoires du Sud<sup>26</sup>.

La coopération décentralisée représente pour les collectivités locales du Sud une opportunité de développement. Les différentes actions et réalisations des collectivités locales allemandes au Cameroun concourent au développement du pays et à l'amélioration des conditions de vie des populations. Cette coopération dans son implémentation offre un large éventail pour les collectivités locales de contribuer à la réduction de la pauvreté<sup>27</sup>. Les partenariats ou coopération entretenus par les collectivités territoriales camerounaises avec leurs homologues allemands ont permis l'amélioration du secteur économique, culturel et social du Cameroun. L'on peut dans ce cadre citer plusieurs actions palpables. Nous avons par exemple les centres de santé, les écoles et diverses autres infrastructures d'appui au développement.

Au demeurant, nous pouvons dire que la coopération décentralisée amène les collectivités camerounaises à mettre en place des projets de développement qui seront appuyés par les partenaires du Nord à l'exemple de l'Allemagne. De plus, la coopération décentralisée renforce la légitimité des élus locaux et leur engagement au service du développement économique, social, culturel voire dans certaines mesures du développement durable du territoire<sup>28</sup>.

En somme, l'orientation analytique de cette partie s'est appuyée sur les constructions opératoires de la coopération décentralisée. Cette dernière est ainsi matérialisée par moult approches (approches solidaristes, de conditionnalité, égalitaire et de réciprocité). Plusieurs organismes internationaux appuient cette forme de coopération, c'est le cas par exemple du PNUD. Le déploiement de la coopération décentralisée met en jeu divers enjeux partant de l'établissement des partenariats à la mise en œuvre de ceux-ci par des réalisations entre collectivités. La partie qui va suivre se propose d'examiner les acteurs institutionnels de la coopération décentralisée au Cameroun.

---

<sup>26</sup> B. Boidin, Abdelkader Djeflat, "Présentation. Mutations et questions autour de la coopération décentralisée", in *Mondes en Développement*, n°175, 2016, p.12.

<sup>27</sup> Hounyoton, "Contribution à la relance de la coopération décentralisée...", p.56.

<sup>28</sup> *Ibid.*

## **II-LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE AU CAMEROUN**

Au Cameroun la coopération est menée par plusieurs acteurs. Nous évoquons ici les collectivités locales camerounaises, l'intervention des ministères des relations extérieures et du ministère de la décentralisation et du développement local. Aussi, l'on parlera des organismes d'encadrement des collectivités territoriales décentralisées et la question de la tutelle de l'Etat sur ses entités.

### **1- Les collectivités locales camerounaises**

Selon les dispositions relatives à l'application de la décentralisation au Cameroun, l'on distingue deux types de collectivités territoriales décentralisées. Il s'agit des communes et des régions. Ainsi, les lois camerounaises en la matière déterminent les différentes actions de ces collectivités locales. Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué de manière sommaire ces deux entités. Cette étude se propose d'en faire une analyse plus détaillée sur la commune et la région.

#### **1-1-La commune**

Dans le domaine de la coopération décentralisée, les communes peuvent procéder aux regroupements et à l'établissement des partenariats. Il ressort ainsi que les collectivités territoriales peuvent, en tant que de besoin, s'associer sous forme contractuelle pour la réalisation d'objectifs ou de projets d'utilité public avec :

- L'Etat ;
- Une ou plusieurs personne (s) morale (s) de droit public créées sous l'autorité ou moyennant la participation de l'Etat ;
- Une ou plusieurs personne (s) morale (s) de droit privé ;
- Une ou plusieurs organisation (s) de la société civile<sup>29</sup>.

De plus, les collectivités territoriales peuvent créer divers regroupements ou y adhérer dans le cadre de leurs missions pour l'exercice de compétences d'intérêt commun, en créant des organismes publics de coopération par voie conventionnelle, conformément à la législation applicable à chaque cas<sup>30</sup>. Les dispositions de la coopération décentralisée en rapport avec l'action des communes reconnaissent :

---

<sup>29</sup> APBM, Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, article 97 de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

<sup>30</sup> *Ibid.*, alinéa 2.

Que les collectivités territoriales peuvent librement entretenir entre elles des relations fonctionnelles et de coopération, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. A ce titre, elles peuvent se regrouper pour l'exercice des compétences d'intérêt commun, en créant des organismes publics de coopération par voie conventionnelle. Lorsqu'un regroupement de Collectivités Territoriales exerce des compétences dans un domaine faisant l'objet de transfert, ce transfert s'opère au profit du regroupement concerné, sur décision de chacun des organes délibérants des Collectivités Territoriales intéressées. Dans ce cas, les Collectivités Territoriales concernées établissent entre elles des conventions par lesquelles l'une s'engage à mettre à la disposition de l'autre ses services ou ses moyens afin de faciliter l'exercice de ses compétences par la Collectivité Territoriale bénéficiaire<sup>31</sup>.

Ainsi, la réglementation de 2019 sur le Code général des Collectivités Territoriales Décentralisées constitue un socle de codification des lois relatives aux responsabilités des CTD dans la pratique de la coopération décentralisée. On peut y voir des lois entières consacrées à cette forme de coopération, à la question de la solidarité inter-régionale et au syndicat des communes. Sur les questions de solidarité inter-régionale les articles 99 à 103 en donnent la quintessence. S'agissant du syndicat des communes, de son organisation et de son fonctionnement, l'orientation pratique est reconnue dans les articles 104 à 114. Il ressort au final que la commune constitue le premier échelon de la décentralisation au Cameroun. Toutefois, il est important de souligner que la région est également une Collectivité Territoriale Décentralisée fort importante dans la réalité camerounaise.

### **1-2-La région**

La région est une collectivité publique décentralisée constituée de plusieurs départements<sup>32</sup>. Elle constitue le deuxième niveau de la décentralisation au Cameroun. Les organes de la région sont constitués du conseil régional et le président du conseil régional. A ce titre, la Région est investie d'une mission générale de progrès économique et social contribuant au développement harmonieux, équilibré, solidaire et durable du territoire<sup>33</sup>.

S'agissant du conseil régional, organe délibérant, il se compose de conseillers régionaux. A ce niveau, deux catégories de conseillers régionaux notamment les délégués départementaux, élus au suffrage universel indirect par un collège électoral composé de conseillers municipaux de la région et les représentants du commandement traditionnel, élus par un collège électoral composé des chefs traditionnels de 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>èmes</sup> degrés autochtones dont la désignation est déjà homologuée<sup>34</sup>.

En rapport avec son fonctionnement, le conseil régional se réunit une fois par trimestre sur convocation de son président. Il peut aussi tenir une session extraordinaire à

---

<sup>31</sup> APBM, Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, article 98 de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

<sup>32</sup> *Ibid.*, article 259.

<sup>33</sup> *Ibid.*, alinéa 1.

<sup>34</sup> Eko'o Akoufane, *La décentralisation...*, p.166.

la demande de son président, de deux tiers au moins des membres et du représentant de l'Etat<sup>35</sup>.

L'organisation interne du conseil régional repose sur quatre commissions. Il s'agit de :

- La commission des affaires administratives, juridiques et du règlement intérieur ;
- La commission de l'éducation, de la santé, de la population, des affaires sociales, culturelles, de la jeunesse et des sports ;
- La commission des finances, des infrastructures, du plan et du développement économique ;
- La commission de l'environnement, de l'aménagement du territoire, des domaines, de l'urbanisme et de l'habitat<sup>36</sup>.

Les attributions du conseil régional sont régies par la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des CTD.

Dans cette optique, l'on note que le conseil régional règle par ses délibérations les affaires de la région<sup>37</sup>. Sur un autre plan, le conseil régional peut déléguer l'exercice d'une partie de ses attributions au bureau, à l'exception de celles visées aux articles 32 et 33. Par la suite, il désigne parmi ses membres délégués appelés à siéger au sein d'organismes extérieurs.

L'analyse de la région comme collectivité territoriale décentralisée nous amène à montrer la place et les attributions du président du conseil régional. De ce fait, la loi de 2004 sur les régions nous renseigne que le président du conseil régional est une personnalité autochtone de la région élue en son sein pour la durée de son mandat. Ses attributions au nombre de cinq montrent qu'il :

- Est l'interlocuteur du représentant de l'Etat ;
- Représente la région dans les actes de la vie civile et en justice ;
- Prépare et exécute les délibérations du conseil régional ;
- Gère le domaine de la région et exerce les pouvoirs de police afférents à cette gestion notamment en ce qui concerne la circulation sur ce domaine, sous réserve des attributions dévolues aux représentants de l'Etat et aux maires ;
- Ordonne les recettes et les dépenses de la région, sous réserve des dispositions particulières prévues par la législation en vigueur.

---

<sup>35</sup> APBM, Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, article 280 de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

<sup>36</sup> *Ibid.*, article 282.

<sup>37</sup> *Ibid.*, article 277.

Dans l'esprit de la coopération décentralisée, il ressort que la Région peut coopérer avec plusieurs Communes de son ressort territorial. Dans ce cadre, la Région peut engager des actions complémentaires à celles de l'Etat en proposant aux Communes de son ressort les mesures visant à favoriser la coordination des actions de développement et des investissements locaux<sup>38</sup>.

Après cette étude sur les collectivités locales camerounaises, l'intervention des ministères des relations extérieures, de l'administration territoriale et le ministère de la décentralisation et du développement local apparaît comme une nécessité dans l'étude des acteurs institutionnels de la décentralisation au Cameroun. Ainsi, qu'en est-il de l'action des autres administrations dans la pratique de la coopération décentralisée au Cameroun ?

## **2- L'intervention ministérielle de la coopération décentralisée au Cameroun**

La coopération décentralisée au Cameroun est un phénomène qui implique les administrations centrales. Au rang de celles-ci nous pouvons citer le ministère des relations extérieures, l'ancien ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation et le nouveau ministère de la décentralisation et du développement local créé en 2018. Dans cette partie, l'on analyse cinq acteurs intervenant dans la coopération décentralisée au Cameroun. Il s'agit du MINREX, du MINATD, du MINEPAT, du MINFI et du MINDDEVEL.

### **2-1-Le Ministère des Relations Extérieures**

S'agissant du ministère des relations extérieures, le décret n°2013/112 du 22 avril 2013 portant organisation dudit ministère fixe les conditions sur le fonctionnement et des attributions de la division en charge de la coopération décentralisée.

Le chapitre VI de ce décret portant sur la direction des Nations unies et de la coopération décentralisée en est fort évocateur. L'article 75 nous donne une quintessence de ses missions. Parmi ces dernières, nous avons la coordination de la coopération multilatérale entre le Cameroun et le système des Nations unies, en liaison avec les administrations concernées, du suivi des activités et programmes des organes des Nations unies et de ses institutions spécialisées. La plus grande mission de cet article en rapport avec notre thématique porte sur le suivi de la coopération avec les entités décentralisées, les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile. L'on peut ainsi voir une sous-direction de la coopération décentralisée consacrée en la matière.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, article 266.

Le Ministère des Relations Extérieures constitue donc de ce fait le bras séculier de l'Etat dans tout ce qui engage la diplomatie camerounaise. Il jouit d'un droit de regard sur le volet diplomatique de toute initiative de coopération entreprise par l'Etat, les collectivités territoriales décentralisées et les établissements publics.

## **2-2-Le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation**

Pour l'ancien Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, celui-ci avait pour rôle de coordonner les différentes initiatives de la décentralisation et de la coopération décentralisée. Ainsi, l'on avait la présence d'une cellule du développement et de la coopération décentralisée de la direction des collectivités locales chargée du suivi des actions portant sur la mise en œuvre des mesures d'accompagnement ou de promotion des politiques gouvernementales et locales, des interventions des collectivités locales en matière économique, d'aménagement et de la planification ; du développement des initiatives locales, des relations avec les collectivités gouvernementales. Mais sur le plan administratif et étatique, ce ministère a été restructuré en 2018 pour voir naître l'actuel ministère de la décentralisation et du développement local.

Le décret n°2005/104 du 13 avril 2005 portant organisation du MINATD, fait de ce dernier l'autorité en charge de la décentralisation et de l'évaluation régulière de sa mise en œuvre ainsi que la tutelle sur les CTD.

Dans ses attributions, ce Ministère était chargé de l'élaboration de la politique du Gouvernement en matière de décentralisation territoriale, de l'élaboration de la législation et de la réglementation relatives aux CTD et leurs services, du suivi des interventions des CTD en matière économique et sociale, du suivi de l'application de la législation et de la réglementation en matière de contrôle de la légalité des actes des CTD et du suivi des activités des établissements spécialisés en formation<sup>39</sup>. Dans le même registre, le MINATD avait pour rôle de promouvoir la coopération décentralisée, en liaison avec les départements ministériels concernés, d'assurer la représentation des intérêts des CTD dans les différentes instances au niveau central, de contribuer au développement des initiatives locales, au suivi des actions portant sur la mise en œuvre des mesures d'accompagnement ou de promotion des politiques gouvernementales et locales et enfin, veiller à l'établissement des relations avec les CTD étrangères, ainsi qu'avec les ONG.

---

<sup>39</sup> Article 43 du décret organisant le MINATD.

### **2-3-Le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire**

Organisé par décret n°2008-220 du 4 juillet 2008, le MINEPAT est en charge de toutes les questions de coopération sous-régionale et internationale. A travers sa Direction Générale de la Coopération et de l'Intégration régionale, notamment le Service d'appui à la coopération décentralisée, il est chargé, entre autres, de :

- La recherche, de la collecte de la centralisation des informations sur les opportunités de la coopération décentralisée ;
- L'information des CTD et des autres acteurs nationaux intéressés par les opportunités de coopération décentralisée ; et
- L'appui technique à la négociation et à la conclusion des accords de coopération décentralisée.

### **2-4-Le Ministère des Finances et Le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local**

Le Ministère des Finances assure la tutelle financière des CTD. En effet, le MINFI a une main mise financière sur le processus de décentralisation dont il suit la Dotation générale instituée par la loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation en son article 23. De plus, le décret fixant les modalités de la coopération décentralisée cite les "ressources de l'Etat" comme source de financement de la coopération décentralisée. Ces ressources sont mises à disposition à la diligence du MINFI.

En matière d'exécution budgétaire, les CTD sont dotées de postes comptables autonomes créés par arrêté du ministre chargé des finances<sup>40</sup>. De plus, les receveurs municipaux et régionaux sont nommés par arrêté du MINATD et du MINFI. Par ailleurs, tous les impôts locaux et certaines taxes communales sont perçus par les services du MINFI avant d'être reversés aux CTD.

En ce qui concerne le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local, les dispositions du décret n°2018/449 du 1<sup>er</sup> aout 2018 portant organisation de ce ministère font œuvre utile à notre recherche. D'entrée de jeu, l'on peut lire qu'il est chargé dans le domaine de la décentralisation de l'élaboration de la législation et de la réglementation relatives à l'organisation et au fonctionnement des collectivités territoriales décentralisées,

---

<sup>40</sup> Article 56 de la loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD.



de l'évaluation et du suivi de la mise en œuvre de la décentralisation, du suivi du contrôle des collectivités territoriales décentralisées et de l'application de la législation et la réglementation sur l'état-civil. Dans le domaine du développement local, ce ministère est chargé de la promotion du développement socio-économique des collectivités territoriales décentralisées<sup>41</sup>.

Dans son fonctionnement, l'on retrouve une direction de la coopération décentralisée et des partenariats. Cette direction est chargée :

- De la définition des normes et du suivi des activités dans le cadre de la solidarité interrégionale et intercommunale ;
- Du suivi des activités des syndicats des communes ;
- De la recherche, de la collecte, de la centralisation et de la diffusion des informations sur les opportunités de la coopération décentralisée ;
- De l'appui technique à la négociation, à l'élaboration et à la conclusion des conventions de la coopération décentralisée ;
- De la tenue et de la mise à jour du fichier des conventions de la coopération décentralisée ;
- Du suivi des partenariats des collectivités territoriales décentralisées avec l'Etat, les Etablissements et les entreprises publics ;
- Du suivi de l'application des conventions de la coopération décentralisée ;
- Du suivi des partenariats des CTD avec les Organisations non gouvernementales nationales et internationales, les entreprises privées, les Organisations de la société civile et les partenaires extérieurs ;
- Du secrétariat des Organismes et Comités en matière de coopération décentralisée placés sous l'autorité du Ministre ;
- De la production du support annuel sur l'état de la coopération décentralisée<sup>42</sup>.

Pour nous résumer sur le rôle de ces différentes administrations étatiques sur la décentralisation et la coopération décentralisée, l'on note que celles-ci ont pour mission de faciliter les contacts entre les collectivités locales camerounaises et leurs homologues étrangers<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Article 1 du décret n°2018/449 du 1<sup>er</sup> août 2018 portant organisation du ministère de la décentralisation et du développement local.

<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> Bassamagne Mougno, "La coopération décentralisée...", p.24.

La décentralisation et la coopération décentralisée sont également implémentées par divers organismes au Cameroun. Ces organismes au rang des acteurs institutionnels de la décentralisation constituent des structures d'encadrement des CTD.

### **3- Les organismes d'encadrement et d'accompagnement des collectivités territoriales décentralisées**

D'autres organismes étatiques interviennent au Cameroun dans l'appui de la coopération décentralisée. Ces organismes accompagnent le processus de la décentralisation et du développement local dans les communes. Dans le cadre de cette partie, notre analyse porte sur le Conseil National de la Décentralisation (CND), le Comité Interministériel des Services Locaux (CISL), la Commission Interministérielle de la Coopération Décentralisée (CICOD), le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), le Programme National de Développement participatif (PNDP) et le Centre de Formation et d'Administration Municipale (CEFAM).

#### **3-1-Le Conseil National de la Décentralisation (CND)**

Dans ses différentes attributions, la loi dispose que "le Conseil National de la Décentralisation est chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation"<sup>44</sup>. Il soumet au Président de la République le rapport annuel sur l'état de la décentralisation et le fonctionnement des services locaux. L'on peut également y relever dans sa feuille de route sa volonté d'émettre et de formuler des recommandations sur le programme annuel et le transfert de compétences et de ressources aux CTD, ainsi que sur les modalités desdits transferts. C'est donc en résumé un organe de suivi et de mise en œuvre de la décentralisation qui élabore le rapport annuel sur la décentralisation<sup>45</sup>. Sa composition retient deux sénateurs désignés par le bureau du Sénat, deux députés désignés par le bureau de l'Assemblée nationale et deux représentants du Conseil économique et social désignés par ledit conseil. Plusieurs membres du gouvernement en font également partie notamment les ministères en charge du développement : Finances, Économie, Planification et Aménagement du territoire, Eau et Énergie, Développement urbain, Travaux publics, Domaines et affaires foncières, Agriculture et développement rural. Le conseil national de la décentralisation se réunit en session ordinaire deux fois par an et en session extraordinaire. Les convocations sont accompagnées de l'ordre du jour et les documents à soumettre à l'examen du conseil doivent

---

<sup>44</sup>Article 78, alinéa 2 de la loi d'orientation de la décentralisation.

<sup>45</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.125.

être adressés aux membres au moins quinze jours avant la date de la réunion<sup>46</sup>. L'action du CND dans le domaine de la coopération décentralisée se résume par les transferts de compétences qu'il donne aux CTD d'étendre leur coopération avec des collectivités et des organismes étrangers.

### **3-2-Le Comité Interministériel des Services Locaux (CISL)**

Le Comité Interministériel des Services Locaux<sup>47</sup> est présidé par le Ministre en charge des CTD. Il est chargé d'assurer la préparation et le suivi des transferts des compétences et des ressources aux collectivités territoriales. Toujours dans ses missions, le CISL élabore un programme des transferts de compétences et de ressources et prépare les projets de textes y afférents, évalue les moyens humains et matériels nécessaires à l'exercice des compétences transférées, évalue le coût des charges à transférer et propose les modalités de financements desdits transferts par l'Etat. Aussi, ce comité conduit des études et des analyses prospectives dans le domaine de la décentralisation, élabore le rapport annuel sur l'état de la décentralisation et le fonctionnement des services locaux et en dernier ressort, il soumet toute proposition relative à la décentralisation au Conseil National de la Décentralisation<sup>48</sup>.

Le comité est composé du Ministre chargé de la décentralisation qui le préside, d'un représentant du secrétariat de la Présidence de la République, d'un représentant du secrétariat des services du Premier Ministre, d'un représentant du ministère chargé de la décentralisation, de deux représentants des régions, de deux représentants des communes, de deux représentants des communautés urbaines, de deux représentants des chambres consulaires, de deux représentants de la société civile et des représentants de ceux de plusieurs ministères intéressés.

### **3-3-La Commission Interministérielle de Coopération Décentralisée (CICOD)**

Placée sous l'autorité du ministre chargé des collectivités territoriales qui en assure la présidence, la Commission dresse un rapport annuel sur l'état de la coopération décentralisée, adressé au Premier Ministre, assorti des suggestions<sup>49</sup>.

De manière spécifique la CICOD :

- Emet des avis sur les projets de convention de coopération décentralisée entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs regroupements et les collectivités territoriales étrangères ;

<sup>46</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.126.

<sup>47</sup> Articles 78 et 79 de la loi d'orientation de la décentralisation.

<sup>48</sup> Article 2 du décret n°2008/014 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du CISL.

<sup>49</sup> Article 34 du décret n°2011/1116/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée.

- S’assure que la convention a préalablement été autorisée par délibération du conseil de la collectivité territoriale ou le regroupement camerounais signataire ;
- S’assure de la synergie d’actions entre les administrations impliquées dans la mise en œuvre de la coopération décentralisée ;
- S’assure de la cohérence dans les interventions de la collectivité territoriale ou du regroupement en relation de partenariat ; et enfin ;
- S’assure de la conformité des conventions de coopération décentralisée avec la constitution, ainsi que les dispositions légales et réglementaires en vigueur<sup>50</sup>.

### **3-4-Le Fonds Spécial d’Equipelement et d’Intervention Intercommunale (FEICOM)**

Le FEICOM est créé par la loi n°74/23 du 05 décembre 1974 portant organisation communale et devient opérationnel par le décret de publication n°77/85 du 22 mars 1977<sup>51</sup>. Gilbert Biwolé son tout premier directeur salue ainsi son avènement en ses termes :

Le lancement des activités du Fonds spécial d’équipement et d’intervention intercommunale (FEICOM) semble constituer l’un des premiers pas dans la recherche d’une solution susceptible de favoriser une meilleure péréquation et une redistribution plus judicieuse des ressources nationales, condition indispensable à une décentralisation réelle des pouvoirs et des activités<sup>52</sup>.

Etablissement financier, le FEICOM est doté de la personnalité juridique et de l’autonomie financière. Le Fonds est destiné :

A l’entraide entre les communes notamment par des avances de trésorerie dans la limite des crédits prévus à cet effet ; au financement des travaux d’investissement communaux ou intercommunaux ; à la couverture d’assiettes et des charges de recouvrement des recettes fiscales dont les communes perçoivent la totalité ; à la couverture des frais relatifs à la formation du personnel communal et du personnel d’état-civil<sup>53</sup>.

Les ressources statutaires du FEICOM sont multiples. Elles s’appréhendent sous forme de cotisations des communes à raison de 10% des contributions des patentes et licences et de la taxe sur le bétail, des subventions de l’Etat, des ristournes consenties par les caisses de stabilisation sur la vente des produits de base, de la totalité de taxe douanière municipale, des 50% des centimes additionnels communaux à l’impôt sur les sociétés et les chiffres d’affaires, des 50% de la taxe de stationnement, des 50% de la taxe de transhumance et de la totalité de la taxe de transit.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> MINEPAT, "Répertoire sur les opportunités de la coopération décentralisée au Cameroun", 2015, p.25.

<sup>51</sup> Edimo Mbo, *Décentralisation et coopération décentralisée...*, p.73.

<sup>52</sup> Biwolé cité par Eko’o Akouafane, *La décentralisation administrative...*, p.245.

<sup>53</sup> Article 2 du décret n°77/85 du 22 mars 1977 fixant les modalités de fonctionnement et de gestion du Fonds spécial d’équipement et d’intervention intercommunale.

<sup>54</sup> Article 2 du décret n°77/85 du 22 mars 1977 fixant les modalités de fonctionnement et de gestion du Fonds spécial d’équipement et d’intervention intercommunale.

Partenaire privilégié des maires et des autorités locales, le FEICOM met à la disposition des communes des crédits à un taux privilégié tout en tenant compte de l'importance du projet et de la capacité de la commune à gérer le projet. Pour les communes, le FEICOM présente un avantage double : l'expérience et le professionnalisme en matière des projets locaux et de développement<sup>55</sup>

Le Fonds se présente ainsi comme une caisse de solidarité intercommunale, permettant aux collectivités locales plus aisées de venir en aide aux moins nanties, par des cotisations annuelles qui sont ensuite redistribuées à l'ensemble sous forme d'avance de trésorerie remboursables ou de subventions<sup>56</sup>. Le Fonds joue sur ce plan un rôle décisif de régulation du système communal, en assouplissant la gestion financière des collectivités locales. Le FEICOM assume en second lieu la fonction d'organisme de financement des investissements communaux<sup>57</sup>. Il s'agit là d'une vocation essentielle, si l'on tient compte de la modicité de l'effort consenti dans ce domaine tel que l'a fait ressortir l'analyse présentée ci-dessous :

Il revient au Fonds d'aider à l'aménagement équilibré du territoire en aidant les collectivités locales à réaliser la part des équipements qui leur est réservée dans le plan national de développement. L'autre fonction rejoint le souci de formation du personnel et d'investissement en ressources humaines en vue de la mise en place d'une administration municipale compétente, dont dépend, en fin de compte, l'efficacité même de l'institution communale camerounaise<sup>58</sup>.

Destiné à accompagner les communes dans la réalisation de leurs projets de développement, le FEICOM contribue aussi à améliorer les ressources des communes. En effet, le décret n°98/263/PM du 12 août 1998 lui confère le rôle de centralisation et de redistribution des centimes additionnels communaux qui sont la principale ressource des communes<sup>59</sup>, la centralisation et le reversement aux communes et communautés urbaines de 50% de la quote-part de la redevance forestière et de 100% des droits de timbre automobile, ainsi que le préconise la loi du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale.

Concrètement et d'une manière générale, le FEICOM s'est révélé dès son lancement effectif en 1977 comme un puissant soutien au développement en fournissant aux collectivités locales une aide à la fois directe et indirecte.

---

<sup>55</sup> Arrêté n°109/CAB/PR du 27 mai 1978 fixant la procédure d'octroi des crédits du Feicom.

<sup>56</sup> Biwole., *L'institution communale...*, p.35.

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup> Anonyme, " Le Cameroun à Africités", Dakar, 2012, p.17.

### **3-5-Le Programme National de Développement Participatif (PNDP)**

Le Programme National de Développement Participatif (PNDP), est l'un des cadres opérationnels de la stratégie de réduction de la pauvreté, mis en place par le gouvernement camerounais avec l'aide de plusieurs partenaires techniques et financiers<sup>60</sup>. Par cet outil, le gouvernement camerounais entend donner aux populations à la base les moyens effectifs leur permettant de prendre elles-mêmes en charge le développement. Les actions du PNDP pour atteindre cet objectif se regroupent en quatre composantes : l'appui financier au développement des communautés rurales qui est un fonds qui sert à financer des microprojets identifiés dans les localités au travers d'un diagnostic participatif, l'appui aux communes dans le processus progressif de la décentralisation dont l'objectif est de renforcer les capacités techniques et opérationnelles des communes, afin de leur permettre de s'ancrer de façon efficace dans la mouvance de la décentralisation. L'on note aussi le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Programme, à travers la formation, la sensibilisation et la communication ; enfin, nous avons la coordination, la gestion le suivi-évaluation des activités de communication.

En ce qui concerne les objectifs, il ressort que le PNDP a pour but de réduire la pauvreté et promouvoir un développement durable au Cameroun en renforçant la gouvernance locale et en responsabilisant les communautés rurales, y compris les groupes les plus défavorisés.

Pour les objectifs de développement du PNDP, ce Programme a pour visée de mettre en place et exécuter un mécanisme de transferts de fonds vers les communautés rurales afin de financer des infrastructures collectives prioritaires, le renforcement des capacités des communes afin de planifier et gérer leur propre développement et l'amélioration du cadre légal et réglementaire pour le développement durable décentralisé. Par le canal du Programme, les communautés et les communes sont impliquées dans une évaluation participative de leurs besoins et l'exécution de leurs microprojets<sup>61</sup>.

Le PNDP dispose de plusieurs organes. Ceux-ci sont visibles au plan communal et national. Nous avons dans ce cadre le conseil municipal élargi aux sectoriels (COMES) qui donne un avis technique pour le programme soumis au financement et qui valide des études de faisabilité. Au niveau national, le comité national d'orientation et de pilotage, chargé de

---

<sup>60</sup> Archives du PNDP.

<sup>61</sup> *Ibid.*

l'orientation et du pilotage du programme. Il assure l'exécution et examine le plan de travail et les budgets annuels du programme<sup>62</sup>.

Nous avons aussi des organes de coordination et d'exécution. Il s'agit de l'exécutif municipal au niveau communal, la cellule régionale de coordination du programme (CRC), la cellule nationale de coordination (CNC) qui est suivie par une direction chargée de l'appui au développement local et régional<sup>63</sup>.

### **3-6- Le Centre de Formation et d'Administration Municipale (CEFAM)**

Pour la formation du personnel dans l'administration communale, le gouvernement camerounais a mis en place le Centre de Formation et d'Administration Municipale. Il s'agit d'un établissement public créé par un décret du 7 décembre 1977, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière<sup>64</sup>.

Dans son déploiement, le CEFAM est un instrument mettant en place la formation, le perfectionnement et le recyclage des personnels administratifs et techniques des communes, syndicats de communes et établissements communaux, des personnels chargés de la tutelle des communes, des personnels chargés de l'état-civil<sup>65</sup>. Le centre peut aussi organiser des colloques, des séminaires ou des conférences sur les thèmes intéressant les activités municipales<sup>66</sup>. Le CEFAM est administré par un conseil de direction, une direction et un conseil de discipline<sup>67</sup>.

Le conseil de direction est présidé par le ministre chargé de l'administration territoriale. Il comprend deux représentants des municipalités, un représentant du corps enseignant, le directeur administratif du FEICOM et les représentants de diverses administrations<sup>68</sup>. On évoque ici les services du Premier ministre, la Fonction publique, l'Education, les Finances et la direction des collectivités locales. Le conseil de discipline, composé du représentant du ministre de l'Administration Territoriale et de représentants d'enseignants et d'élèves est l'instance disciplinaire du CEFAM. Toutefois, l'on note que le centre est dirigé par un directeur ayant rang de directeur de l'administration centrale.

---

<sup>62</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.145.

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> Décret n°77/494 du 7 décembre 1977 portant création et organisation du CEFAM.

<sup>65</sup> Ngane, *La décentralisation au Cameroun...*, p.87.

<sup>66</sup> Finken, *Communes et...*, p.235.

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.134.

### **3-7-Le Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement (PACDDU)**

Le Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement appui également le processus de décentralisation au Cameroun. Financé par l'Union européenne, ce programme a pour objectif l'amélioration durable des conditions de vie de la population urbaine par la réalisation des investissements orientés vers le développement<sup>69</sup>. Ses différentes interventions sont visibles dans cinq villes au Cameroun. Il s'agit de Maroua, Bafoussam, Foumban, Ngaoundéré et Bamenda. En ce qui concerne ces secteurs d'intervention, nous pouvons citer l'habitat, les équipements, les services urbains de l'environnement, le financement du fonctionnement et le développement urbain.

### **3-8-Le Programme de Gouvernance Urbaine (PGU)**

La décentralisation et la coopération décentralisée au Cameroun sont financées par plusieurs programmes. C'est le cas du Programme de Gouvernance Urbaine. Ce dernier est mis en place avec l'aide des partenaires étrangers dans ce processus d'appui des collectivités territoriales camerounaises dans l'implémentation des politiques décentralisatrices. Comme partenaires, nous avons le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et de l'ONU/Habitat. En termes d'objectifs, ce programme vise l'atteinte des conditions nécessaires au bien-être des populations urbaines dans la dynamique de la décentralisation et, aide une meilleure gouvernance des communautés<sup>70</sup>.

Au demeurant, nous pouvons dire que tous ces organismes agissent dans le cadre de l'appui aux CTD au Cameroun. Leurs actions s'inscrivent dans l'optique de l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Dans ce cadre, l'on note l'établissement de divers accords de coopération entre ces organismes et les CTD. Cette action est poursuivie par l'intervention de plusieurs autres partenaires.

## **4- Les autres partenaires des CTD et les dispositions réglementaires du Président de la République, du Premier Ministre et du Ministre de la décentralisation**

Dans le cadre de cette partie, notre analyse repose sur quatre partenaires essentiels. Il s'agit de la société civile, le secteur privé et les services déconcentrés de l'Etat. Au-delà de ces partenaires, il nous incombe de ressortir à la fin de cette section les similitudes des pratiques de décentralisation au Cameroun et en Allemagne.

---

<sup>69</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.146.

<sup>70</sup> *Ibid.*



#### **4-1-La société civile**

Le terme société civile désigne le large éventail d'Organisations Non Gouvernementales et à but non lucratif qui animent la vie publique, et défendent les intérêts et valeurs de leurs membres ou autres, basés sur des considérations d'ordre éthique, culturel, politique, scientifique, religieux ou philanthropiques<sup>71</sup>.

Mise en avant par les grandes organisations, comme l'ONU, la société civile représente un ensemble d'associations qui agissent comme groupes de pression pour influencer les politiques gouvernementales dans un sens favorable aux intérêts de ceux qu'elles représentent<sup>72</sup>.

Dans le cas du Cameroun, cette société civile est organisée autour des organisations non gouvernementales, des Groupes d'Initiative Commune (GIC) qui agissent dans l'intérêt d'apporter une expertise multiforme aux CTD. L'on note dans ce cadre que les organisations de la société civile avec leur savoir-faire peuvent signer des contrats de conventions avec les CTD.

#### **4-2-Le secteur privé**

Le secteur privé au Cameroun est un acteur important des CTD. Cette importance se justifie par le fait que ces entités dans le cadre de l'aménagement territorial sont investies de grandes responsabilités. Selon la réglementation en vigueur au Cameroun, les responsabilités des CTD concernent plusieurs domaines. Nous avons par exemple dans le domaine économique, l'appui aux microprojets générateurs de revenus, l'organisation d'expositions commerciales locales. Plusieurs autres actions interviennent dans d'autres domaines dans ce sens comme la fourniture des services locaux tels que l'alimentation en eau potable, la collecte et le traitement des déchets, l'aménagement des espaces verts et des parcs etc. Au regard de toutes ces charges, l'on peut déduire dans la réalisation de ces services que les contrats avec le secteur privé sont encadrés par le contrôle de l'administration<sup>73</sup>.

#### **4-3-Les services déconcentrés de l'Etat**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation au Cameroun, l'action des services déconcentrés de l'Etat est indéniable. Selon la législation en vigueur, il ressort que les CTD peuvent signer des conventions avec les services déconcentrés de l'Etat. En rapport avec ces

---

<sup>71</sup> D. Colas, *Le Glaive et le Fléau. Généalogie du fanatisme et de la société civile*, Paris, Editions Grasset, 1992, p.18.

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> Ngane, *La décentralisation...*, p.91.

services, nous utilisons deux scénarii dans cette étude. Le premier scénario consiste à transférer aux administrations déconcentrées les ressources affectées aux directions opérationnelles des services centraux. A ce niveau, sept points retiennent notre attention notamment :

- Le renforcement quantitatif et qualitatif des délégations régionales et départementales. Il s'agit ici de réaliser des transferts d'emplois aujourd'hui dans les administrations centrales aux bénéficiaires de deux échelons régionaux et départementaux ;
- L'évaluation précise dans chaque ministère, des transferts de compétences aux collectivités territoriales décentralisées, afin de favoriser l'adaptation des administrations centrales et déconcentrées ;
- La montée en puissance de la déconcentration des crédits afin d'obtenir un effet de levier entre redéploiement des ressources humaines et réaffectation des ressources budgétaires ;
- La clarification des fonctions respectives de chaque échelon dans le respect du principe de subsidiarité, en limitant l'Etat central à un rôle de régulation par opposition au rôle d'opérateur confié aux services déconcentrés ;
- La simplification et l'allègement des organismes ministériels ;
- La simplification des échelons administratifs déconcentrés<sup>74</sup>.

Pour le second scénario, la notion de programme est mise en exergue. L'on parle également ici de politiques publiques à l'échelle interministérielle. Les Préfets et les Gouverneurs sont des personnalités ressources pour l'implémentation de ces politiques. A la lumière de cette politique, l'on ressort diverses mesures opératoires. Celles-ci reposent sur la détermination d'objectifs clairs et précis par le Gouvernement, puis par les Ministères aux services déconcentrés, l'identification précise des engagements réciproques et des tâches respectives de chacun des acteurs, la montée en puissance des administrations centrales dans leur rôle de contrôle, de pilotage et d'évaluation des actions des services déconcentrés, la déconcentration des crédits, en fixant aux délégations régionales et départementales et cap et des finalités propres à la mise en œuvre des programmes sectoriels et des politiques publiques et en dernier ressort la déconcentration de la gestion des agents, afin de permettre une relative souplesse de gestion des ressources humaines et une meilleure fluidité de l'action publique<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> MINATD, "Synthèse de l'étude sur la décentralisation et l'organisation déconcentrée de l'Etat au Cameroun", juin 2008, p.13.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p.14.

#### 4-4-Similitudes des pratiques de décentralisation au Cameroun et en Allemagne

Dans la plupart des pays en développement, la décentralisation constitue le système de remodelage et de modernisation de l'appareil étatique. Dans cette configuration, la pratique de la décentralisation qui est relativement avancée dans les pays du Nord offre de nombreuses opportunités de développement aux pays du Sud. Le choix porté sur la coopération décentralisée Germano-camerounaise n'est pas fortuit. Ainsi, cette partie nous exige d'établir et de relever les traits similaires à la pratique de la décentralisation au Cameroun et en Allemagne.

En effet, la pratique de la décentralisation dans les deux pays s'appréhende comme toutes politiques d'administration s'exerçant dans un territoire. Dans ces politiques territoriales, de nombreux acteurs y interviennent dans le cadre de l'appui à l'opérationnalisation du concept de décentralisation.

Dans cette logique, nous relevons des similitudes de la décentralisation au Cameroun et en Allemagne sur la base de ces acteurs. Dans la réalité, ces acteurs au Cameroun sont les collectivités territoriales décentralisées. Ces dernières représentent les régions et les communes.

Créée par décret du Président de la République, la commune est la collectivité de base, qui gère les affaires locales sous la tutelle de l'Etat en vue du développement économique, social et culturel de ses populations<sup>76</sup>.

En ce qui concerne la région, elle est une collectivité publique décentralisée dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Depuis 2004, la région peut engager des actions complémentaires de celles de l'Etat et proposer aux communes de son ressort toutes les mesures tendant à favoriser la coordination des actions de développement et des investissements locaux. Elle représente donc une courroie entre le niveau de l'Etat et celui de la commune<sup>77</sup>.

S'agissant de l'Allemagne, les similitudes de la pratique de la décentralisation en rapport avec le Cameroun sont observées sur la base de ces acteurs. L'organisation territoriale en Allemagne repose sur plusieurs échelons. Nous avons par exemple les communes dont le nombre diffère selon les länder et les *kreise* (districts) ou villes-kreis (villes-districts). Pour faire un rapprochement avec le Cameroun en ce qui concerne les districts, notons que ceux-ci à la faveur du décret n°2008/376 du 12 novembre 2008 portant sur l'organisation administrative de

<sup>76</sup> Ngane., *La décentralisation au Cameroun...*, p.35.

<sup>77</sup> *Ibid.*, p.31.

la République du Cameroun, ont été érigés en arrondissements. Ces derniers qui représentent les communes au Cameroun constituent des échelons de mise en pratique de la décentralisation en Allemagne.

Au-delà des similitudes de la décentralisation observées dans les deux pays au niveau des acteurs territoriaux, force est de constater que cette politique d'administration de ces Etats est d'abord pensée au niveau supérieur avant son implémentation dans les échelons inférieurs qui sont les communes, les régions, les districts et les arrondissements. Ainsi, les Etats centraux mettent en place les politiques liées à la pratique de la décentralisation, qui en retour sont appliquées au niveau de ces acteurs de base.

Dans le domaine du transfert des compétences, le Cameroun et l'Allemagne présentent des responsabilités similaires. L'on a par exemple la recherche du développement économique local basé sur les affaires locales. Pour nous résumer, les différentes compétences transférées au sein des CTD dans les deux pays visent un but unique : le bien-être, l'épanouissement et l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Ainsi, qu'en est-il de la tutelle de l'Etat sur les CTD ?

## **5- La tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales décentralisées**

L'expression tutelle est utilisée au Cameroun pour désigner l'ensemble des contrôles exercés par les représentants de l'Etat en vue de : faire respecter la légalité ; préserver l'intérêt de l'Etat face aux intérêts particuliers ou locaux et d'éviter les abus d'une façon générale<sup>78</sup>.

Faire une étude sur la tutelle de l'Etat au Cameroun en applicabilité avec la gestion des collectivités locales camerounaises nous revient de prime à bord de présenter de fond en comble les notions de tutelle administrative et celle de la tutelle technique.

### **5-1-La tutelle administrative**

La tutelle administrative s'appréhende comme étant un panorama de contrôles exercés sur l'activité d'une personne ou de ses organes par les agents du pouvoir central, partant du fait que le contrôle et le contrôleur sont des organes de deux personnes<sup>79</sup>.

Instaurée par l'administration coloniale, la tutelle administrative constitue une guidance et une orientation effective de la décentralisation au Cameroun. A l'époque coloniale, l'administrateur-maire assurait cette fonction administrative qui lui conférait le droit d'établir

---

<sup>78</sup>Finken, *Communes et...*, p.100.

<sup>79</sup> Mbarga, cité par Akame Nyatte, "L'expérience communale au Cameroun...", p.48.

les délibérations et arrêtés municipaux. En somme, l'application du pouvoir de tutelle se résumait à la multiplication des textes, lettres et délibérations régissant le fonctionnement des communes. Ce mode de gestion entraîna un immobilisme de l'institution communale<sup>80</sup>.

L'application récente du principe de tutelle sur les collectivités locales est inscrite dans la loi n°74/23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale, notamment en son article 8 qui dispose que "l'Etat assure une tutelle générale sur les communes et syndicats de communes". Celle-ci est en effet exercée par le Ministre de l'administration territoriale. Dans le même registre, la redéfinition de la tutelle sur l'institution communale a été annoncée par l'entremise d'une loi qui stipulait que la tutelle était désormais chargée d'une multitude de missions. Dans cet ordre d'idée, la tutelle avait pour objectif : de définir les mesures propres à assurer le développement harmonieux des communes ; d'accroître le rendement et améliorer la qualité des services communaux ; de promouvoir la formation, le perfectionnement et le recyclage du personnel communal. Mieux encore, l'autorité de tutelle au-delà du contrôle tutélaire se résume à l'action de coordination, d'assistance et d'harmonisation de l'action communale<sup>81</sup>.

Le décret du 9 novembre 1978 fixant les attributions des chefs de circonscriptions administratives définit le champ de la tutelle dans ses différents articles. En son article 11, il ressort que le gouverneur exerce sur les communes, les syndicats de communes, les établissements communaux...les pouvoirs de la tutelle définis par les décrets notamment dans les matières suivantes : encadrement des magistrats municipaux, des présidents de syndicats de communes, des secrétaires de mairies et des fonctionnaires délégués à la tutelle des communes à l'échelon départemental, le contrôle et la gestion financière des communes de la région.

Dans l'article 33 du même décret, les fonctionnalités du principe de la tutelle administrative font intervenir au premier plan l'action du Préfet. Le " Préfet a ainsi des pouvoirs de tutelle sur les collectivités ou établissements publics locaux qui peuvent lui être délégués par les Ministres compétents". Précisément, les pouvoirs de tutelle exercés sur les communes par le Ministre de l'administration territoriale et, sous son contrôle, par les gouverneurs et les Préfets, syndicats de communes et établissements communaux sont déterminés par le décret n°77/91 du 25 mars 1977<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> E. F. Dzou, "La commune rurale de Mbankomo, 1959-1996 : la question du développement économique et social", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2003-2004, p.20.

<sup>81</sup> E. D. Ondoua, "La commune rurale d'Ayos 1959-1996 : Approche historique", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2006-2007, p.39.

<sup>82</sup> Décret n°77/91 du 25 mars 1977 cité par Finken., *Communes et...*, p.101.

Les contrôles opérés dans le cadre de la tutelle portent aussi bien sur les organes que sur les actes. Sur le plan pratique, les tâches administratives liées aux contrôles s'effectuent au niveau de chaque région par un service régional des communes et au niveau central par la direction des collectivités locales du ministère de l'Administration territoriale.

Au niveau régional, l'on trouve dans ce cadre le bureau d'assistance administrative chargé des problèmes de gestion du personnel communal, du contrôle de fonctionnement des conseils municipaux et de l'administration municipale, du contrôle des actes réglementaires des magistrats municipaux, de l'établissement des statistiques et de la conservation de la documentation. Toujours dans cette perspective, il est important de souligner l'action du bureau d'assistance technique, économique et financière. Cette structure est chargée de la gestion des crédits affectés au service régional, de la vérification des budgets des communes, syndicats de communes ou établissements communaux, du contrôle des délibérations et arrêtés ayant incidence financière, des dossiers soumis au financement du Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale (FEICOM), de l'instruction des dossiers de demande d'emprunt ou subvention des collectivités locales et en dernier ressort du contrôle des actes de vente des terrains communaux.

Les fonctionnaires et agents du service régional des communes peuvent à la demande du gouverneur, effectuer des missions de contrôles et des enquêtes administratives à caractère disciplinaire sur la gestion des magistrats municipaux, des présidents de syndicats de communes et des responsables des établissements communaux. A ce titre, ils ont accès à tous livres, registres et archives ainsi qu'à tous les locaux des communes, syndicats de communes ou établissements communaux.

Concernant la direction des collectivités locales, le décret n°95/232 du 6 novembre 1995<sup>83</sup> réorganisant le ministère de l'Administration territoriale a remplacé l'ancienne appellation de collectivité publique locale à celle de collectivité locale. Dans sa matérialisation effective, la direction des collectivités locales est chargée de l'élaboration de la législation et de la réglementation concernant les collectivités locales et leurs services, du suivi de l'application de la législation et des collectivités locales, du suivi des questions relatives au statut des élus et des personnels locaux, du suivi des interventions des collectivités locales en matière économique et sociale, de la coopération décentralisée en liaison avec les départements ministériels concernés, de la représentation des intérêts des collectivités locales dans leurs

---

<sup>83</sup> Décret n°95/232 du 6 novembre 1995 cité par Finken., *Communes et...*, p.103.

différentes instances de décision au niveau central, du suivi de la politique de décentralisation territoriale et celui des activités des établissements de formations spécialisées.

La direction est divisée en une cellule des études, une cellule du développement et de la coopération décentralisée et la sous-direction de l'assistance aux collectivités locales. Cette dernière structure étant subdivisée en quatre services : le service de l'assistance administrative, le service de l'assistance économique et financière, le service de l'assistance technique et en dernier ressort celui de la formation.

Pour l'exercice de cette mission de contrôle du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation sur les communes, les pouvoirs de tutelle disposent à l'égard des organes municipaux et des actes pris par ces derniers, d'un pouvoir de sanction et de contrôle qu'elles exercent par voie d'approbation, d'annulation, de substitution et par voie de sanction. Toutefois, l'on note une mainmise sur le contrôle du processus de désignation et le contrôle général du fonctionnement des organes.

En ce qui concerne le pouvoir d'approbation, l'on note sans ambages que toute délibération du conseil municipal doit être approuvée avant d'être exécutoire. Le maire ou le délégué du gouvernement dispose de quinze jours après le conseil pour adresser au Préfet, les délibérations pour approbation. Celui-ci soumet à son tour à l'approbation du gouverneur ou du Ministre de l'Administration territoriale, selon les cas, les délibérations sur les domaines dans lesquels leur approbation est requise. Dans ce cadre d'analyse, il nous est important de souligner deux volets d'investigation. Le premier portant sur le Ministre de l'Administration territoriale et le second pan d'analyse sur l'action du gouverneur.

Le Ministre de l'Administration Territoriale approuve les délibérations dans les matières suivantes : la fixation des emprunts ; la participation financière dans les organismes publics ou privés ; la dénomination des rues et places publiques ; les concessions des services communaux ; les contrats d'une durée supérieure à 5 ans ; la modification du tarif des taxes et redevances municipales perçues par les communes et les dispositions régissant l'assiette, le contentieux et le recouvrement desdites taxes, après visa du Ministre chargé des finances<sup>84</sup>.

Quant au Gouverneur, il approuve les délibérations dans les domaines ci-après : l'acceptation des dons et legs ; l'établissement et la suppression des foires ; l'acquisition des immeubles ; les aliénations et les échanges des propriétés communales ; les délibérations portant sur le vote du budget communal ; les comptes administratifs des communes et syndicats

---

<sup>84</sup>Finken, *Communes et...*, p.106.

de communes ainsi que les comptes de gestion des receveurs municipaux après avis du trésorier-payeur général territorialement compétent ; les autorisations spéciales de recettes et de dépenses votées par le conseil municipal<sup>85</sup>.

Dans le dernier échelon de cette catégorisation des différents pouvoirs du ministère de l'Administration territoriale, l'on note aussi fort opportunément l'engagement du Préfet dans ces actes.

Ainsi, le Préfet approuve les virements de crédits de paragraphes à paragraphe, opérés par arrêté municipal. Les actes du délégué du gouvernement ou du maire ne sont exécutoires qu'après visa du Préfet et publication, notamment par voie d'affichage. Les projets de décisions d'engagement, d'avancement ou de licenciement du personnel communal sont soumis préalablement au visa du Préfet afin de faire le contrôle de la régularité, de la légalité, voire de l'opportunité de l'acte<sup>86</sup>.

Le pouvoir d'annulation est exercé par l'autorité tutélaire qui dispose d'une prérogative d'annuler, dans certains cas, les actes pris aussi bien par l'organe délibérant que par l'exécutif. Le Ministre de l'Administration Territoriale dispose sur les délibérations du conseil municipal du pouvoir de constater par arrêté la nullité des délibérations prises hors du domaine de compétence du conseil, en dehors des sessions régulières, ou en violation de la loi ou des règlements. Il peut aussi prononcer par arrêté motivé dans les deux mois qui suivent la session, l'annulation des délibérations auxquelles ont pris part, en leur nom personnel ou comme mandataires, les membres du conseil municipal intéressés à titre personnel, à l'objet de ces délibérations. Cette annulation peut se faire soit d'office, soit par rapport du Préfet, soit à la demande d'un contribuable dans la commune ou toute autre personne intéressée.

Le Préfet pour sa part peut supprimer les registres municipaux, les passages incriminés, en cas de délibération injurieuse ou diffamatoire de nature à nuire à autrui. Cette suppression s'effectue par arrêté et sur recours de ceux qui s'estiment être lésés ; le recours reste recevable sans délai limitatif. D'une manière générale, le Préfet peut annuler ou suspendre tout acte du maire pris en violation des lois et règlements, mais il ne peut en modifier d'office les dispositions<sup>87</sup>.

Le pouvoir de substitution quant à lui se présente comme l'étape suprême de l'exercice de la tutelle. L'autorité chargée du contrôle a, par ce biais, la possibilité de prendre certains

---

<sup>85</sup>Finken, *Communes et...*, p.106.

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*, p.108.



actes en lieu et place des organes de la collectivité. Cependant, il y'a lieu de préciser que c'est essentiellement sur le terrain financier que cette possibilité est offerte.

Ainsi, selon les dispositions de l'article 136 de la loi communale<sup>88</sup>, l'autorité qui approuve le budget d'une commune (le gouverneur) peut supprimer ou réduire les dépenses pour cause d'irrégularité ou d'inopportunité, mais elle ne peut ni les augmenter, ni en inscrire de nouvelles qu'autant qu'elles sont obligatoires.

Le pouvoir de substitution est essentiellement exercé par le Préfet. A ce titre : il peut redresser après consultation du maire, un budget qui n'a pas été voté en équilibre par le conseil municipal ; le Préfet peut prescrire la convocation du conseil municipal pour voter le budget lorsque ceci n'est pas fait dans les délais requis ; il détient le pouvoir d'établir d'office un budget si le conseil municipal ne se réunit pas ou ne le vote pas dans les délais ; il ordonne l'ordonnancement par arrêté motivé (qui tient lieu de mandat) lorsque, passé un délai de quinze (15) jours après mise en demeure, le maire s'abstient d'ordonnancer une dépense régulièrement autorisée et pour laquelle existent des crédits disponibles. S'agissant du Gouverneur, il a le pouvoir d'écarter du compte les dépenses engagées dans un intérêt jugé privé ou ne correspondant pas à un service fait<sup>89</sup>.

En dernier ressort, il nous paraît légitime de faire main basse sur le pouvoir de sanction exercé par l'autorité compétente.

Suivant la loi communale du 5 décembre 1974, le conseil municipal peut être dissous par décret et, en cas d'urgence, suspendu par arrêté du Ministre de l'Administration territoriale pour une durée ne pouvant excéder deux mois. Dans certaines circonstances, (inertie persistante, carence, faute lourde, négligences graves répétées dans l'exercice de leurs fonctions), les maires peuvent être relevés de leur fonction par décret du Président de la République. Pour les mêmes fautes que ci-dessus le Ministre de l'Administration territoriale peut demander la destitution collective ou individuelle du maire et ses adjoints par le conseil municipal. S'il y'a urgence, il peut prononcer à leur encontre la suspension de fonction. Le Ministre compétent est en outre détenteur du pouvoir de déclarer d'office démissionnaire tout conseiller municipal qui, sans motifs reconnus légitimes par le conseil municipal, n'a pas participé à trois sessions successives ; il peut également suspendre par rapport du Préfet, et pour une durée n'excédant pas deux mois le conseil municipal.

---

<sup>88</sup> Article 136 de la loi n°74/23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale.

<sup>89</sup>Finken., *Communes et...*, p.109.

Pour les fautes jugées mineures, le Préfet a qualité pour adresser un avertissement ou infliger un blâme au président du conseil municipal, au maire. Il ne s'agit plus à ce niveau de tutelle mais d'un véritable pouvoir hiérarchique exercé par le Préfet sur les maires<sup>90</sup>.

En dehors de ces différents pouvoirs sus-évoqués, la matérialisation de l'action tutélaire s'appréhende aussi sous le prisme du contrôle du processus de désignation et celui du contrôle général de fonctionnement des organes.

S'agissant du contrôle du processus de désignation, il est à noter que les contrôles s'exercent dès le niveau électoral. C'est au Ministre de l'Administration territoriale qu'il revient de constater l'élection du conseil municipal, du maire et de ses adjoints. Il détient en outre le pouvoir d'annuler une élection en cas d'irrégularités dans le déroulement du scrutin et de désigner un intérimaire parmi les conseillers les plus âgés jusqu'à l'élection du nouveau maire<sup>91</sup>. Le Ministre de l'Administration territoriale peut enfin déclarer des conseillers démissionnaires, lorsque, après le scrutin, le Préfet lui soumet des cas d'incapacité, d'inéligibilité ou d'incompatibilité prévus par la loi. Le pouvoir central s'est ensuite attribué d'importants pouvoirs de désignation aux fonctions locales. Le Ministre de l'Administration territoriale nomme et met fin aux fonctions de secrétaire général de mairie ou de syndicats de communes, de comptable matières (sur proposition du magistrat municipal intéressé) et de receveur municipal (conjointement avec le Ministre chargé des finances). Le gouverneur détient le pouvoir de désigner un intérimaire, parmi les adjoints en cas de décès, démission ou de tout autre empêchement du maire.

En ce qui concerne le contrôle général du fonctionnement des organes, les pouvoirs de tutelle sur le fonctionnement des organes des communes sont d'une ampleur qui annihile presque toute possibilité d'initiative locale.

C'est le Ministre de l'Administration Territoriale qui décide des missions à accomplir hors du territoire national par les magistrats et les conseillers municipaux ainsi que de l'opportunité de jumelage des communes avec celle des pays étrangers. C'est la même autorité qui décide de la création des délégations municipales et en fixe les attributions.

Le Préfet est chargé de veiller à l'application des prescriptions légales régissant le fonctionnement du conseil municipal, notamment la fixation de l'ordre du jour, le quorum, la durée des sessions, la régularité des réunions, la tenue des registres et la rédaction des procès-

---

<sup>90</sup>Finken., *Communes et...*, p.106.

<sup>91</sup> Loi n°92/003 du 14 Août 1992 fixant les conditions d'élection des conseillers municipaux.

verbaux. Il (ou son représentant) a accès à la salle des réunions du conseil municipal. S'il ne peut participer au vote ni présider la réunion, il détient par contre le pouvoir de demander la convocation du conseil en session extraordinaire. Par ailleurs, le chef de l'exécutif communal ne peut déléguer à ses adjoints une partie de ses attributions que par arrêté soumis préalablement au visa du Préfet qui en juge la validité.

En cas de conflit, faisant intervenir les intérêts de la commune, des responsables locaux ou de la population, la tutelle peut jouer le rôle d'arbitre. Ce rôle se situe en amont de toute action en justice contre la commune en vertu de certaines dispositions du droit administratif. L'arbitrage est également exercé lorsque les intérêts personnels du maire sont en opposition avec ceux de la commune. Le Préfet désigne pour la défense des intérêts de la commune, l'adjoint ou le cas échéant, le conseiller municipal le plus apte. Enfin, au cas où sans motif valable le receveur municipal refuse de liquider une dépense régulière alors qu'il existe des disponibilités à cet effet, le Préfet, saisi par le maire peut requérir le receveur municipal qui doit s'exécuter immédiatement.

L'exercice de la tutelle implique un droit à l'information de la part des autorités de la tutelle et un devoir d'informer de la part des responsables communaux. Tous les actes de virements de crédits doivent être communiqués au Ministre de l'Administration territoriale, et un exemplaire de toute délibération portant sur les autorisations spéciales de recettes et de dépenses<sup>92</sup> votées par le conseil municipal doit être transmis au ministère de l'Administration territoriale.

Nonobstant l'applicabilité de la tutelle administrative sur les communes, syndicats de communes ou établissement communaux exercé par le ministère compétent, il en demeure vrai que les autres administrations exercent une tutelle qualifiée de " moins voyante"<sup>93</sup> sur les communes.

De nombreux actes des organes de la commune, aussi bien les délibérations du conseil municipal que les arrêtés des magistrats municipaux subissent un contrôle à priori ou à postériori de différentes administrations. Dans ce cas d'espèce, on peut citer de manière non exhaustive : les contrôles exercés par le ministère chargé des finances sur les finances communales par le biais de ses comptables publics remplissant les fonctions de receveur

---

<sup>92</sup>Finken., *Communes et...*, p.105.

<sup>93</sup> L'expression de tutelle qualifiée de " moins voyante" est utilisée par M. Finken dans son ouvrage intitulé *Communes et gestion municipale au Cameroun*. Cette étude, illustrée à la page 109 dudit ouvrage fait intervenir l'apport des autres administrations comme tutelle dans l'administration communale camerounaise.

municipal, les interventions du ministère chargé de l'urbanisme en matière de confection et d'application des plans d'urbanisme, les autorisations préalables à obtenir de l'administration chargée des domaines avant toute aliénation du domaine privé communal, et les contrôles exercés par cette même administration sur l'utilisation du domaine public communal. L'on note aussi les contrôles plus serrés de l'administration chargée des forêts sur les initiatives des municipalités pour se doter d'un patrimoine forestier etc.

La tutelle administrative des communes ainsi étudiée, il nous revient à présent d'analyser les principes ou l'action de la tutelle technique sur l'institution communale.

### **5-2-La tutelle technique**

En ce qui concerne la tutelle technique sur les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, plusieurs organismes institutionnels accompagnent la décentralisation. Dans ce cadre, on peut par exemple citer l'action du FEICOM. En dehors du FEICOM, d'autres organisations accompagnent les communes au Cameroun dans leur processus de développement. Ils constituent dans cette perspective des appuis institutionnels à ces collectivités territoriales décentralisées. Nous citons dans ce registre les exemples du Programme National de développement participatif (PNDP), du centre de formation pour l'administration municipale (CEFAM), du Programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL). Les cas du PNDP et du CEFAM constituent pour nous des cas d'école dans la suite de notre investigation, ceci dans le but de mieux s'atteler sur ce principe de la tutelle technique des communes. Cette tutelle technique fait également appel l'intervention des autres administrations dans le processus de la décentralisation au Cameroun. C'est le cas des contrôles exercés par le ministère des Finances sur les finances communales par le biais des receveurs municipaux, les interventions du ministère chargé de l'Urbanisme dans l'application des plans d'urbanisme, les contrôles du ministère en charge des forêts dans la gestion des forêts communales.

Bien qu'exercée par les différents organismes cités plus haut, la tutelle technique est une exclusivité du Ministère de Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL). Le Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées (CGCTD) apporte des innovations dans l'exercice de la tutelle de l'Etat sur les CTD. Au titre V du livre premier du CGCTD, l'on note plusieurs dispositions dans le cadre de la tutelle et de l'appui-conseil. A travers ses

représentants, l'Etat assure la tutelle sur les CTD par le biais du contrôle de légalité<sup>94</sup>. Créée à la faveur du Décret Présidentiel n°2018/190 du 02 mars 2018, modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement.

En ce qui concerne les missions générales dans le processus de la décentralisation et du développement local, la tutelle technique du MINDDEVEL est responsable de l'élaboration, du suivi, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique gouvernementale en matière de décentralisation ainsi que de la promotion du développement local.

Dans le domaine de la décentralisation, le MINDDEVEL assure l'élaboration de la législation et de la réglementation relatives à l'organisation et au fonctionnement des CTD. Ces actions sont également visibles dans l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre de la décentralisation, du suivi et contrôle des CTD et de l'application de la législation et de la réglementation sur l'état-civil.

La tutelle technique du MINDDEVEL auprès des CTD s'exerce aussi dans le domaine du développement local. A ce niveau, le MINDDEVEL assure la promotion du développement socio-économique des CTD d'une part, et d'autre part, elle promeut la bonne gouvernance au sein de ces collectivités.

Dans la partie suivante, nous analysons les différents acteurs allemands de la coopération décentralisée.

### **III-LES ACTEURS ALLEMANDS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE**

Le principal organisme allemand de la décentralisation est la GIZ (*Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit*). Cette structure jusqu'en 2010 était représentée par la GTZ (*Gesellschaft Zusammenarbeit für technische*). Dans le cadre de cette partie, notre analyse s'attèle à étudier l'évolution de la GIZ, ses différentes attributions, les différents axes d'intervention de la GIZ au Cameroun et leur programme à l'exemple du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement (PADDL).

#### **1- L'évolution de la GIZ**

Anciennement appelée la GTZ, la dénomination GIZ apparaît le 1<sup>er</sup> janvier 2011 suite à la fusion de trois organismes allemands d'aide au développement. Ces trois agences sont le

---

<sup>94</sup> APBM, Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, article 266 de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

DED (service allemand de développement), le programme *Inwent* (société internationale de développement des ressources humaines) et enfin la GTZ. Dans son ancrage fonctionnel, la GIZ agit en représentation du ministère fédéral de la coopération économique et du développement (BMZ).

La BMZ est dotée de deux orientations stratégiques qui ficèlent son action sur le terrain. Nous faisons allusion ici à la coopération financière et technique. Pour la coopération financière, celle-ci a pour but d'améliorer le potentiel financier en vue d'augmenter la production des pays partenaires. Parlant de la coopération technique, elle vise à accroître la capacité de performance des individus ainsi que des programmes et des institutions des pays partenaires par le transfert de savoir-faire<sup>95</sup>.

## **2- Les attributions de la GIZ**

L'action de la GIZ est matérialisée par diverses attributions. Il s'agit pour cet organisme de :

- Planifier, mettre en œuvre, conduire ou contrôler les projets et programmes de coopération technique ;
- Envoyer et assurer le financement des experts dans les projets convenus, assurer également le détachement de conseillers, de formateurs, de spécialistes, de consultants et d'experts en mission de courte durée ;
- Livrer des équipements et matériels destinés aux installations promues par le projet convenu, ainsi que des moyens de production industrielle, artisanale et agricole ;
- Fournir des prestations de services et d'ouvrages ;
- Conseiller d'autres organismes d'aide au développement ;
- Planifier, mettre en œuvre des mesures de formation et de perfectionnement en rapport avec l'exécution des projets ;
- Octroyer et gérer des contributions financières non remboursables dans le cadre de la coopération technique ;
- Financer sur fonds propres certains programmes d'aide au développement.

Parmi ces attributions, l'amélioration des conditions de vie de la population traduit l'objectif de la GIZ. Sa mission est de promouvoir la coopération internationale pour le développement durable et l'action éducative internationale. L'œuvre de la GIZ s'effectue en tenant compte des

---

<sup>95</sup> Nkolo Ateba, "Coopération Germano-camerounaise...", p.40.

différents aspects qui sont à la fois économiques, sociaux et écologiques en vue d'aider la population à améliorer ses conditions de vie<sup>96</sup>.

### **3- Les interventions et programmes de la GIZ**

Les missions et attributions de la GIZ reposent sur des axes d'intervention et des programmes précis. Structure internationale agissant au Cameroun et partout dans le monde, la GIZ vise l'amélioration des conditions de vie des populations. Dans ce cadre, trois actions apparaissent comme des secteurs privilégiés de la GIZ. Ces domaines d'intervention concernent la décentralisation, la gouvernance et le développement, la santé et la gestion durable des ressources naturelles. Au Cameroun, l'intervention de la coopération allemande est également matérialisée par le volet culturel. A titre d'illustration, l'institut GOETHE assure la promotion de la culture et de la langue allemandes.

Le secteur de la décentralisation, la gouvernance et le développement local au Cameroun est opérationnalisé par le PADDL. S'agissant de cette organisation, elle comporte quatre composantes à l'exemple de l'appui aux CTD dans la planification et la mise en œuvre du processus de développement local, la promotion de l'économie locale par le renforcement des chaînes de valeur ajoutée, l'appui à la gestion des relations de coopération entre CTD, administration déconcentrée, prestataires de services privés et publics et l'appui à l'adaptation des conditions cadres pour la promotion d'un développement local équitable et durable<sup>97</sup>.

Depuis 2003, l'action du PADDL est ainsi perçue dans le cadre d'accompagnement des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. Cet accompagnement dont les points d'intervention sont entre autres l'appui à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie nationale de promotion de la croissance et de l'emploi, l'appui au développement communal par le renforcement des capacités des communes et des acteurs communaux, le soutien à la définition et à la mise en œuvre des politiques de décentralisation et de déconcentration, le renforcement structurel et organisationnel de la société civile et enfin la facilitation de l'harmonisation des interventions et leur alignement aux politiques et stratégies nationales dans le secteur décentralisation et développement urbain<sup>98</sup>.

Le PADDL intègre aussi dans ses activités les secteurs de la santé et de l'environnement. Pour le premier secteur, l'action du PADDL est axée sur la lutte contre le VIH/SIDA, la lutte

---

<sup>96</sup> <http://giz.de/février> consulté le 7 janvier 2020 à 12 heures 10 minutes.

<sup>97</sup> Owona, *La décentralisation...*, p.147.

<sup>98</sup> Nkolo Ateba, "Coopération Germano-camerounaise...", p.43

contre les mutilations génitales et l'excision. Dans le secteur environnemental, nous notons un appui considérable à la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC) depuis 2007.

Au terme de ce chapitre, il était question d'analyser la dynamique des acteurs pour l'institutionnalisation et la matérialisation de la coopération décentralisée Germano-camerounaise. Cette analyse s'est appuyée sur les constructions opératoires de la coopération décentralisée dans ces Etats. Ici, nous avons développé tour à tour les notions de développement et développement local, les différentes approches de la coopération décentralisée, l'intérêt des organismes multilatéraux dans cette coopération, ses enjeux et la diplomatie des territoires. Ensuite nous avons analysé les acteurs institutionnels de la coopération décentralisée au Cameroun à travers les collectivités locales camerounaises, l'intervention des ministères des relations extérieures, de l'administration territoriale et le ministère de la décentralisation et du développement local. Cette partie a eu le mérite de présenter les organismes d'encadrement et d'accompagnement des CTD et la tutelle de l'Etat sur ces entités. Enfin, dans une analyse synthétique, nous avons présenté les acteurs allemands de la coopération décentralisée par le GIZ partant de son évolution, ses attributions, ses axes d'intervention et programmes d'implémentation de ces politiques à l'exemple du PADDL. Cette première partie de ce travail a relevé les fondements de la coopération décentralisée, ses concepts prioritaires et les différents acteurs de son institutionnalisation au Cameroun et en Allemagne. La deuxième séquence de cette étude analyse les défis de la coopération décentralisée au Cameroun et en Allemagne.



**DEUXIEME PARTIE :**  
**LES DEFIS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE ENTRE L'ALLEMAGNE**  
**ET LE CAMEROUN**

La coopération décentralisée est une nouvelle pratique des relations internationales. Elle engage dans sa matérialisation les collectivités territoriales décentralisées du Nord en coopération avec celles du Sud. C'est la nouvelle matérialisation des relations Nord-Sud. Cette partie est consacrée à l'analyse des défis de la coopération décentralisée liant l'Allemagne au Cameroun. Ces défis en rapport avec les orientations émises par les Objectifs Millénaires pour le Développement (OMD) militent pour l'émergence du Cameroun et contribuent au bien-être des populations. Dans une dynamique d'aide publique au développement, l'Allemagne apporte un appui conséquent au Cameroun en termes de maturation des projets et d'élaboration des politiques de gouvernance. Cette partie examine en substance l'apport de l'Allemagne sur plusieurs plans en matière de décentralisation et de coopération. Dans le cadre de cette partie, nous étudions quatre principaux chapitres. Le chapitre introductif analyse les réalisations de la coopération décentralisée dans la région du Centre. Le second traite de l'essor de cette coopération à l'Ouest. Enfin, les deux derniers chapitres examinent respectivement la coopération décentralisée comme un levier de développement et l'évaluation critique de l'action allemande au Cameroun dans l'appui des collectivités territoriales décentralisées.

**CHAPITRE IV :**  
**LES REALISATIONS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-  
 CAMEROUNAISE DANS LA REGION DU CENTRE : UNE ACTION DES  
 COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES**

La coopération décentralisée Germano-camerounaise offre de réelles opportunités aux populations locales. Elle s'inscrit dans une dynamique de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des citoyens. Dans cette perspective, les secteurs de l'eau, de la santé et de l'éducation constituent notre cadre de référence. Le modèle d'échantillonnage s'appuie sur les communes de Soa, d'Ayos, de Mbalmayo et de Mbangassina. Plusieurs structures allemandes y interviennent dans cette coopération. Il s'agit du PADDL et de la GIZ par exemple. L'objectif de ce chapitre est de relever les différentes réalisations des structures allemandes appuyant la décentralisation au Cameroun.

**I-LA COOPERATION ALLEMANDE DANS LA COMMUNE DE SOA**

L'intervention allemande dans la commune de Soa est opérationnelle sur quatre (04) volets. Il s'agit du secteur de l'eau, l'accompagnement en gestion des archives et de la documentation, l'accompagnement sur l'adaptation de l'organisation des services de la commune selon les tableaux-types des emplois communaux et la santé. Les structures visibles dans cette action sont le PADDL et le GTZ. Dans le cadre de cette partie, nous présentons d'une part la localisation de la commune de Soa de manière succincte avec le contexte d'intervention de cette coopération, et d'autre part, nous analysons les différents secteurs évoqués plus haut.

**1- Situation géographique de la commune de Soa et contexte d'intervention de la coopération allemande**

Située dans le département de la Mefou et Afamba, dans la région du centre, Soa est une commune de 50.000 habitants, étendue sur une superficie de 35 km<sup>2</sup>, cette commune fait face à de nombreux problèmes parmi lesquels figure en bonne place l'approvisionnement des populations en eau potable. Cette situation est consécutive aux effets conjugués de la création, en 1992, de l'Université de Yaoundé II qui a entraîné un accroissement démographique rapide avec l'arrivée des étudiants et de l'accroissement urbain rapide et désordonné du fait d'une

extension spatiale incontrôlée lié à l'arrivée massive de nouveaux habitants qui y acquièrent des terrains à bâtir à la périphérie de la ville de Yaoundé<sup>1</sup>.

Les infrastructures de base minimale n'ont pas suivi ces évolutions. Compte tenu de leurs moyens limités, notamment l'expertise technique, les autorités municipales de Soa ont sollicité l'appui technique du PADDL pour les accompagner dans la recherche des voies et moyens pour surmonter les problèmes évoqués précédemment. Le PADDL apporte son appui technique à la commune pour la réalisation de nombreuses actions visant l'amélioration de la gestion et de l'administration des services communaux.

En effet, le Gouvernement Camerounais est convaincu que la promotion d'un développement intégral passe, entre autres, par la décentralisation et le développement local. C'est pourquoi, tout appui bilatéral ou multilatéral qui concourt à l'atteinte de cet objectif est à envisager. C'est dans ce cadre que s'inscrit la création du PADDL<sup>2</sup>. Cet organisme est un programme de coopération Germano-Camerounaise qui apporte depuis le mois de décembre 2007, à travers sa deuxième phase, un appui à la mise en œuvre du processus de décentralisation au Cameroun. Son objectif stipule que la population des collectivités territoriales décentralisées et leurs décideurs gèrent de manière autonome leur environnement social, économique et contribuent par-là, à la réduction de la pauvreté. Dans cette optique, il met l'accent sur le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage par des acteurs locaux. L'objectif global du PADDL s'inscrit dans un processus qui confère aux collectivités territoriales décentralisées et aux citoyens, un rôle central dans le processus de développement local. L'appui à la décentralisation et au développement local permet d'apporter une contribution significative et structurellement durable, à la réduction de la pauvreté<sup>3</sup>. La recherche et la réalisation de tous ces objectifs de développement a rendu effective la coopération entre la commune de Soa et le PADDL. Ce dernier se veut un instrument catalyseur et facilitateur du bien-être. C'est ce qui justifie l'intervention du PADDL dans le secteur de l'eau à Soa.

## **2- L'appui du PADDL dans le secteur hydraulique à la commune de Soa**

Avant d'analyser l'action du PADDL dans le secteur hydraulique à la commune de Soa, il est important pour nous de ressortir le cadre légal de ce secteur d'activité dans les communes

---

<sup>1</sup> <http://www.arcencielcameroun.asso.st> consulté le 02 janvier 2021 à 11 heures 48 minutes

<sup>2</sup> Arc-en-ciel, "Rapport sur l'atelier de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable", février 2010, p.4.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p.5.

au Cameroun. Ce cadre juridique donne ainsi aux communes certaines responsabilités en la matière.

Relativement au développement du secteur de l'eau potable, le rôle des communes est défini par le décret n°2010/0239/PM du 26 février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'alimentation en eau potable. Ainsi, les communes ont la responsabilité d'assurer la maîtrise d'ouvrage et la gestion des puits et des forages<sup>4</sup>. Pour chaque commune, cette responsabilité implique la mise sur pied de plusieurs activités. Il s'agit notamment de la réalisation des études, la construction et l'aménagement des puits et des forages, la conservation, la protection et l'utilisation durable de l'eau. D'autres secteurs sont mis en exergue comme l'entretien et la maintenance de l'ensemble des puits et des forages du ressort communal. Aussi, l'on note la prise de toutes les mesures nécessaires pour assurer l'hygiène et la salubrité autour desdits puits et forages, l'entretien et la maintenance des ouvrages d'alimentation en eau potable. En dernier ressort, la tenue d'un fichier communal des ouvrages d'alimentation en eau potable<sup>5</sup>. Pour la réalisation de ces différentes activités, les communes peuvent bénéficier de concours provenant d'autres partenaires en plus des ressources transférées par l'Etat<sup>6</sup>. C'est dans ce cadre d'action et de soutien aux communes camerounaises qu'intervient le PADDL.

En 2010, la commune de Soa envisage de développer des initiatives propres pour accroître l'accès au service de l'eau potable de ses populations. La réalisation de ce challenge passe par la mise en place d'une stratégie communale de gestion durable des points d'eau potable. Pour y parvenir, la mairie de Soa a élaboré deux stratégies opérationnelles. Elle a effectué un état des lieux de la situation actuelle en évaluant ses méthodes de travail, ses actions, ses sources de financement, ses relations avec les autres acteurs et les modes de gestion des infrastructures réalisées<sup>7</sup>. La mairie a ensuite élaboré une stratégie communale de gestion durable de ses points d'eau potable pour les actions futures<sup>8</sup>.

En rapport avec ses différentes stratégies élaborées, la commune de Soa dans ce secteur d'activité a été appuyée par le PADDL. Ce dernier dans son action s'est donné pour objectif de permettre à la commune d'avoir une meilleure vision dans le secteur de l'hydraulique,

---

<sup>4</sup> GIZ, "Appui à la commune d'Ayos à l'élaboration d'un plan d'action communal dans le secteur eau", juillet 2013, p.15.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Zambo A, 40 ans, employé et chargé de la communication à la commune de Soa, Soa le 12 mai 2019.

<sup>8</sup> Zomo M, 34 ans, employée et chargée de la documentation à la commune de Soa, Soa le 12 mai 2019.

notamment la fourniture de l'eau potable à la population à travers les points d'eau potable. L'autre variante des actions dans ce cadre portait sur la mise en place d'une stratégie de développement et de gestion durable de ces infrastructures.

Suite à un appel d'offres lancé par la commune de Soa en collaboration avec le PADDL, l'ONG arc-en-ciel a été retenue pour réaliser cette étude étalée sur trois objectifs :

- Aider la commune de Soa à mieux assurer la maîtrise d'ouvrage communale de façon autonome, responsable et efficace ;
- Aider la commune de Soa à s'approprier les mécanismes et les dispositifs de mobilisation de financement pour l'alimentation en eau potable ;
- Aider la commune de Soa à mieux maîtriser et à structurer ses relations avec tous les acteurs impliqués dans la réalisation et l'exploitation des infrastructures d'alimentation en eau potable sur son territoire<sup>9</sup>.

En prélude aux activités de terrain relatives à l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable, un atelier de mise en route a été organisé le 15 décembre 2009, à la salle des actes de la commune de Soa. Il marquait le démarrage officiel de cette mission. Cette rencontre avait pour objectif de donner aux acteurs locaux des informations générales sur l'étude envisagée<sup>10</sup>. Avant la tenue effective de l'atelier, des activités préparatoires ont été menées pour le démarrage de la mission. L'on relève à ce titre trois grandes rencontres. La première fait état de la réunion de préparation conjointe de l'accompagnement de la commune de Soa entre le PADDL, Arc-en-ciel, Planet Survey et un volontaire du DED avec pour objet l'harmonisation méthodologique, les étapes de la mission et le système de suivi. La deuxième rencontre se tient avec le Secrétaire Général de la commune de Soa en vue de la finalisation du programme de l'atelier, de l'élaboration de la liste des participants à inviter et de l'examen des aspects logiques. Enfin, une séance de travail de préparation méthodologique et logistique est organisée avec le PADDL.

Ces différentes réunions de travail ont permis d'aboutir aux résultats suivants : une démarche de méthodologie (les étapes, les activités, les délais estimatifs et la production de rapports à chaque étape) élaborée, une liste de participants dressée, un calendrier des activités

---

<sup>9</sup> Arc-en-ciel, "Rapport sur l'atelier de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable", février 2010, p.5.

<sup>10</sup> Owono B, 36 ans, employé à la commune de Soa au service de la coopération décentralisée, Soa le 12 mai 2019.

préparatoires élaboré, un programme de l'atelier de mise en route élaboré et une fiche de préparation des visites de l'accompagnateur élaborée<sup>11</sup>.

L'atelier a connu deux grands moments à savoir une phase protocolaire et une phase technique. Avec une participation de trente-deux membres, plusieurs acteurs ont pris part aux activités de l'atelier. Dans le tableau qui va suivre, nous relevons la liste des participants dudit atelier.

**Tableau n° 5 : Les participants de l'atelier de mise en route de l'appui du PADDL à la Commune de Soa**

Institutions	Nombre	Observations
Mairie de Soa	07	Le maire et son 4 <sup>ème</sup> adjoint étaient présents
SDE	02	Le Délégué Départemental de l'Energie et de l'Eau arrivé en retard n'a pas inscrit son nom sur la feuille de présence
PADDL/GTZ	01	//
Autorités traditionnelles	02	//
UPP	04	//
Autres	12	Agents communaux, étudiants
CPDR	02	Cette association devait tenir un atelier similaire le même jour
Arc-en-ciel	02	//
<b>Total</b>	<b>32</b>	

**Source :** Arc-en-ciel., "Rapport sur l'atelier de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable", février 2010, p.6.

A la lumière des données de ce tableau, les participants de cet atelier étaient de divers ordres. Le constat majeur fait à ce niveau est la grande implication de la commune de Soa par son effectif dans les travaux. Après les autres institutions participantes, la commune de Soa occupe le deuxième rang en termes de représentativité. Cette représentativité se justifie par une volonté simple : celle d'approvisionner la mairie de Soa en eau potable.

La démarche méthodologique et des acteurs impliqués reposait sur diverses attentes notamment la sensibilisation et l'éducation des populations aux enjeux liés à l'eau potable, la maîtrise d'ouvrage communale et propriété foncière concernant les points d'eau, la gestion des points d'eau par les populations et le secteur urbain (voisinage des minis cités) et marge de manœuvre communale sur la gestion privée de l'eau. Dans la même orientation analytique, l'étude devrait déboucher sur un programme ambitieux à l'heure où le Cameroun se dote d'un

<sup>11</sup> Arc-en-ciel., "Rapport sur l'atelier de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable", février 2010, p.6.

Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui devra être décliné en une planification, la coopération décentralisée avec d'autres communes étrangères et l'intervention des services techniques de santé à l'étude. Avec l'appui du consultant, les participants ont été invités à relever les activités à mettre en œuvre, à désigner les responsables et à élaborer un chronogramme. C'est ce qui ressort dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 6: Planning des activités de l'appui du PADDL à la Commune de Soa de 2009 à 2010**

N°	Activités	Responsable	Echéance
1	Désignation d'un point focal	Maire	Désigné séance tenante
2	Collecte de la documentation sur la commune de Soa à transmettre au PS	Secrétaire Général	17/12/2009
3	Exploitation de la documentation	PS	A partir du 18/12/2010
4	Définition du profil des enquêteurs	PS	Au plus tard le 28/12/2009
5	Sélection des enquêteurs	Mairie de Soa/PS	29/12/2010
6	Formation des enquêteurs	PS	Séminaire du 18 au 24 janvier 2010
7	Enquête de terrain	PS/Mairie de Soa	Février 2010
8	Dépouillement, analyse et traitement des données	PS	Février-Mars 2010
9	Atelier de restitution des résultats de l'enquête de terrain	PS/Mairie de Soa	Mars 2010
10	Rédaction du document de stratégie communale	PS/Mairie de Soa	//
11	Capitalisation	PS	//

Source : Arc-en-ciel, "Rapport sur l'atelier de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable", février 2010, p.8.

De ce tableau, onze activités ont meublé les échanges. Ces activités se sont déroulées du 17 décembre 2009 à mars 2010. En analysant ces données, les activités menées dans le cadre de ce secteur relèvent beaucoup plus de la formation des enquêteurs et de la collecte des données. Cette phase dans le cadre de ce projet est en grande partie théorique car, durant cette période, l'absence de la construction des points d'eau a été la principale remarque.

Le PADDL, la Mairie de Soa, le consultant et le Délégué Départemental du Ministère de l'Eau et de l'Energie (DDMINEE) avaient des rôles et responsabilités spécifiques. L'on peut y voir l'interdépendance, la complémentarité et le respect des engagements des parties prenantes.



**Tableau n° 7: Rôles et responsabilités des parties prenantes**

<b>PADDL</b>	<b>Mairie de Soa</b>	<b>Consultant</b>	<b>DDMINEE</b>	<b>UPP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prépare les termes de référence (TDR) ;</li> <li>-Co-sélectionne le consultant ;</li> <li>-Fourni l'appui logistique ;</li> <li>-Assure le suivi de la prestation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribue à la préparation des TDR ;</li> <li>-Co-sélectionne le consultant ;</li> <li>-Prend en charge le consultant ;</li> <li>-Désigne un point focal ;</li> <li>-Fournit les informations et la documentation disponible sur la commune ;</li> <li>-Prend en charge les enquêteurs ;</li> <li>-Appui et accompagne le consultant dans certaines rencontres avec le SDE ;</li> <li>-Assure la logistique ;</li> <li>-Assure le suivi de la prestation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect de la démarche méthodologique ;</li> <li>-Propose le profil des enquêteurs ;</li> <li>-Conduire les activités de terrain ;</li> <li>-Produit les résultats (enquêtes, organisation de l'atelier de restitution, capitalisation) ;</li> <li>-Assure le suivi de tout le processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apport en information sur : les stratégies sectorielles de l'eau et les données de terrain (état des lieux, évaluation des besoins, perspectives) ;</li> <li>-Appui technique : conseil et orientation et information sur les normes techniques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Appui à la collecte des données ;</li> <li>-Mobilisation des enquêteurs.</li> </ul>

Source : Arc-en-ciel, "Rapport sur l'atelier de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable", février 2010, p.10.

De ce qui suit, l'on relève que les activités évoquées par les parties prenantes font état de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable. Le volet eau potable dans le cadre de l'appui du PADDL à la commune de Soa est décomposé en trois axes. Les données techniques font appel à l'opérationnalisation de la gestion des points d'eau par les structures communautaires, l'amélioration de la qualité de l'eau potable à travers des campagnes de formation des comités de gestion des points sur l'hygiène et l'assainissement et enfin, le développement des

instruments de communication et de sensibilisation de la commune sur les rôles des usagers des points d'eau.

Pour ce qui de l'opérationnalisation de la gestion des points d'eau sur les structures communautaires, les activités développées sont orientées sur la formation et l'accompagnement des gestionnaires de dix Comités de Gestion des Points d'Eau (CGPE) sur les responsabilités techniques et financières ainsi que sur la collaboration avec l'autorité communale. L'amélioration de la qualité de l'eau potable à travers des campagnes de formation des Comités de Gestion des points d'eau sur l'hygiène et l'assainissement consiste à la formation de dix CGPE et du point focal eau sur les techniques de sensibilisation autour des points d'eau et des campagnes de sensibilisation à l'hygiène et à l'assainissement autour de dix CGPE et dans les ménages. Enfin, le développement des instruments de communication et de sensibilisation de la commune sur les rôles des usagers dans les ménages a retenu l'attention de la commune sur l'organisation de la journée de l'eau et l'organisation par la commune du concours annuel sur les bonnes pratiques des CGPE. Il s'agit des points d'eau déjà existants dans la commune. Dans cette activité de potabilisation de l'eau dans la commune, le PADDL a donné son apport financier. C'est ce qui ressort dans l'illustration ci-dessous.

**Tableau n° 8: Contributions financières du PADDL et la commune de Soa dans le secteur de l'eau**

**Tableau n° 8: Contributions financières du PADDL et la commune de Soa dans le secteur de l'eau**

<b>Activités</b>	<b>Contribution PADDL</b>	<b>Contribution CA SOA</b>	<b>Total</b>	<b>Observation</b>
Activité 1 : Formation et accompagnement des gestionnaires de 10 CGPE sur les responsabilités techniques et financières ainsi qu'avec l'autorité communale	453.000	320.000	773.000	//
Activité 2 : Campagne de sensibilisation de la commune autour de 10 points d'eau sur la responsabilité des usagers et l'engagement citoyen	124.000	//	124.000	//
Activité 3 : Formation de 10 CGPE et du point focal eau sur les techniques de sensibilisation autour des points d'eau	291.000	160.000	451.000	//
Activité 4 : Campagne de sensibilisation à l'hygiène et à l'assainissement autour de 10 points d'eau et dans les ménages	124.000	//	124.000	//
Activité 5 : Organisation par la commune de la journée de l'eau	558.000	100.000	658.000	Matériel de communication, location des chaises, etc. Rubrique à négocier avec la commune
Activité 6 : Organisation par la commune du concours annuel sur les bonnes pratiques des CGPE	298.000	//	298.000	Montant de la récompense à négocier avec la commune

Source : PADDL, "Rapport d'appui à la subvention locale de la commune de Soa", 2010, p.8.

En substance, ce tableau présente l'état des subventions du secteur de l'eau dans la commune de Soa par les parties prenantes dans le processus. Dans les six activités évoquées, la contribution du PADDL dans ce secteur dépasse celle du bénéficiaire dans ces activités menées. Dans trois activités notamment l'activité 2, l'activité 4 et l'activité 6, la contribution de la commune est quasi inexistante. Cet aspect donne au PADDL une place privilégiée dans l'appui de la commune dans cette action.

Il ressort donc qu'après cette étude, la commune disposera d'un document technique qu'elle pourra vendre auprès des potentiels partenaires pour négocier des financements dans le secteur de l'eau potable. Ainsi, qu'en est-il de l'action du PADDL à la commune de Soa pour l'accompagnement en gestion des archives et de la documentation ?

### **3- Le PADDL au cœur de la gestion des archives et de la documentation dans la commune de Soa**

La gestion administrative des communes (organisation communale, gestion des services communaux, planification et suivi des activités de l'administration, gestion du courrier, gestion des archives et des documents, gestion du personnel, gestion de l'état-civil, etc.) apparaît à l'heure actuelle comme un domaine crucial pour améliorer la performance des communes.

Dans ce domaine, la gestion des archives et des documents constitue un élément clé pour juger de l'efficacité et de l'efficience des communes en ce qui concerne leur fonctionnement interne. Les documents et archives sont, par ailleurs, des biens publics communaux et la commune a le devoir de les conserver et de les entretenir.

Dans sa démarche opérationnelle, le PADDL forme et accompagne les acteurs communaux sur plusieurs produits, parmi lesquels la gestion de la documentation et l'archivage. C'est dans cet ordre d'idées qu'il appui la commune de Soa dans le cadre de la convention de collaboration qui les lie, à réorganiser son système actuel de gestion des documents et des archives.

A travers son expertise, ses expériences et sur la base de la situation de la commune, l'action du PADDL s'est orientée vers l'appui au diagnostic du système de gestion et de conservation des documents et d'archives au niveau communal (documents financiers, budget, comptes, mandats, souches des tickets etc ; documents administratifs : dossiers du personnel, courrier, délibérations, procès-verbaux des réunions, documents d'état-civil etc.), la réalisation de la formation et l'accompagnement du personnel communal requis dans la gestion des documents

et des archives et, le stockage de l'information<sup>12</sup> (informatisation). Dans cette action d'appui à la documentation et à l'archivage au sein de la commune de Soa, le PADDL a conseillé le bénéficiaire sur la mise en place d'un système de gestion durable des documents et archives, qui soient fonctionnel et adapté aux ressources existantes. Il s'agissait enfin d'analyser la mise en œuvre de l'accompagnement et décrire la méthodologie et capitaliser et documenter toutes les expériences de la prestation.

De janvier 2010 à avril de la même, l'opération de documentation et d'archivage de la commune de Soa a vu l'intervention de trois acteurs notamment le PADDL, la commune et le consultant. Avec des responsabilités diversifiées, les différents acteurs avaient chacun en ce qui le concerne un cahier de charge de missions à assumer. Pour le PADDL, il était question de préparer les termes de références (TDR), d'assurer le suivi de la prestation et enfin agir dans la co-sélection du consultant. Pour la commune, son action portait sur la prise en charge du consultant, la logistique, le suivi de la prestation, le choix du consultant et la préparation des TDR. Dans cette mission, le consultant a agi pour le respect de la méthodologie, la production des résultats et le suivi de la prestation en dernier ressort.

Sur le plan pratique, l'atelier a donné l'opportunité au consultant d'insister sur la mobilisation des acteurs communaux, leur participation à tous les niveaux de l'accompagnement et la nécessité pour la commune de se doter d'un certain nombre de matériel comme condition primordiale à la réussite de l'activité. A cet effet, nous pouvons citer comme progrès en la matière les rayonnages pour le stockage et la disposition des documents d'archives, les boîtes d'archives, les chronos, les chemises et les chemises à sangle<sup>13</sup>.

De cette analyse, l'on peut dire que l'action du PADDL a été d'un apport indéniable dans l'accompagnement de la commune de Soa en documentation et archivage. Cette action s'est matérialisée avec la professionnalisation de ce secteur au niveau de la commune rendant accessible la documentation et les archives de la mairie. Pour l'accompagnement de la commune dans l'organisation et la gestion des archives communales, le financement du PADDL est évalué à 700.000 cfa ; le domaine des équipements pour l'archivage étant quant à lui estimé à 500.000 cfa<sup>14</sup>. Dans cette même lancée, le PADDL a accompagné la commune de

---

<sup>12</sup> Mbomo A, 50 ans, consultant PADDL, Soa le 15 septembre 2019.

<sup>13</sup> Enama P.L, 32 ans, Moto-taximen, Soa le 19 mai 2019.

<sup>14</sup> Ces montants alloués dans le domaine de l'archivage à la commune de Soa sont pris dans la convention pour les subventions locales du Projet PADDL enregistré au numéro 83040568 de la période du 1<sup>er</sup> mai 2009 au 29 décembre 2009 ; le montant de ladite convention est de 7.325.000 cfa.

Soa sur l'adaptation de l'organisation des services liés aux tableaux-types des emplois communaux.

#### **4- Partenariat PADDL-Commune de Soa dans la professionnalisation des emplois communaux**

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL), la commune de Soa a bénéficié entre autres d'un accompagnement sur le thème de "**l'amélioration de la gestion administrative et l'organisation des services communaux**". Cette mission qui a été confiée au Centre de Réflexion et d'Action pour le Développement Local (CRADEL) s'est déroulée de janvier à mai 2009. Elle a permis de mettre en place un organigramme fonctionnel au sein de la commune et d'écrire les procédures simplifiées visant à améliorer le système de gestion des ressources humaines, à redéfinir le système de communication entre les acteurs communaux et à encadrer l'exécution du budget communal en recettes et en dépenses conformément à la réglementation en vigueur.

Le 24 août 2009, l'arrêté n°00136/A/MINATD/DCTD rendant exécutoires les tableaux-types des emplois communaux a pourvu les communes d'un organigramme type. De plus, les conditions et procédures de recrutement du personnel communal ont été fixées, les familles de métiers ont été classifiées avec pour chacune une catégorie d'emploi lui correspondant. Pour chaque métier, des activités et des compétences particulières ont été définies<sup>15</sup>. Dans le souci permanent d'amélioration de ses services, l'exécutif de la commune de Soa a exprimé le besoin d'arrimer l'organisation et le fonctionnement des services communaux de cette nouvelle donne.

De manière spécifique, cette intervention a consisté à faciliter l'analyse de l'organigramme existant et son arrimage à celui proposé par le MINATD, faciliter l'analyse du manuel de procédures et intégrer les conditions et procédures de recrutement du personnel communal telles que régies par les textes. Les travaux liés à cette action ont aussi permis de reprendre le mécanisme de gestion des ressources humaines en adaptant les familles de métiers par filière, les profils des postes, les activités et compétences par métiers, d'appuyer la commune à organiser ses services de manière fonctionnelle et adaptée à son contexte et à la réglementation et enfin appuyer la commune dans l'opérationnalisation de cette nouvelle donne.

---

<sup>15</sup>Essamba P, 50 ans environ, Agent comptable, Yaoundé le 10 décembre 2020.

En ce qui concerne la mise en pratique de cette prestation, elle s'est vue prioritairement participative. Elle a procédé par des séances de travail restreintes tant avec l'exécutif communal, qu'avec le SG et les chefs de services, l'organisation d'un atelier de présentation et de validation de l'organigramme et des procédures administratives et fonctionnelles en présence de tout le personnel, et enfin le suivi de la mise en œuvre de l'organigramme et des procédures.

La présente mission d'accompagnement en conformité avec les TDR prévoyait quatre (04) résultats. Au rang de ces derniers figurent en bonne place l'existence d'un organigramme réglementaire adapté à l'arrêté de 2009 et opérationnel, la gestion des ressources humaines adapté au nouveau cadre fixé par le MINATD, la conformité du personnel communal répondant au texte à travers les catégories d'emplois, le profil des postes, les compétences et les activités par métiers et enfin, la mise sur pied d'une nouvelle organisation et d'un nouveau système de gestion du personnel.

Les retombées de cet apport du PADDL auprès de la commune de Soa sont visibles sur une échelle opérationnelle de trois (03) grands résultats parmi les quatre (04) de départ portant respectivement sur un organigramme règlementaire et opérationnel, la gestion des ressources humaines et la situation du personnel communal. Au-delà de ces résultats, les secteurs de recrutements, de gestion des carrières et congés du personnel ont connu des changements importants dans la commune.

#### **4-1-L'existence d'un organigramme règlementaire et opérationnel**

Dans le cadre de ce résultat, notre analyse intègre la situation de la commune de Soa avant le début de l'accompagnement, l'appréciation du résultat atteint et la démarche spécifique pour atteindre le résultat.

S'agissant de la situation de la commune au début de l'accompagnement, elle dispose d'un organigramme fonctionnel issu du dernier accompagnement dont elle a bénéficié au mois de mai 2009 sur l'organisation et l'administration de ses services. Seulement, l'arrêté du 24 aout 2009 a rendu presque caduc cet organigramme, dont la précision n'a pas été faite sur les tableaux-types des emplois communaux.

Au niveau de l'appréciation du résultat atteint, au terme de cet accompagnement, on peut dire avec satisfaction que le résultat attendu a été atteint au regard du projet d'organigramme dont dispose la commune de Soa à la date d'aujourd'hui<sup>16</sup>. Ce résultat est d'autant plus

---

<sup>16</sup> Zang V, 43 ans, Receveur municipale, Yaoundé le 10 décembre 2020.

satisfaisant qu'il a pris en compte l'arrêté du 24 août 2009 rendant exécutoires les tableaux-types d'emplois communaux et aussi parce que le projet d'organigramme a été adopté par le conseil municipal en date du 08 décembre 2009.

En ce qui concerne la démarche utilisée pour atteindre ce résultat, elle a été purement participative. Il s'est agi au départ de procéder aux séances de travail restreintes d'abord avec le Secrétaire Général, puis, l'exécutif communal notamment le maire pour prendre en compte sa vision du développement, enfin le personnel communal notamment les chefs de services. Pour clôturer, un atelier de présentation/validation du projet d'organigramme a été organisé avec l'ensemble du personnel communal y compris le maire.

#### **4-2-La gestion des ressources humaines adaptées au cadre réglementaire du MINATD**

De manière concrète et spécifique, il était question dans le cadre de cette gestion des ressources humaines, de vérifier la conformité des procédures de recrutement et de la gestion des carrières par rapport à la réglementation en vigueur.

Au début de l'accompagnement, les procédures de recrutement étaient plus ou moins conformes à la réglementation en vigueur, on ne peut en dire autant de la gestion des carrières du personnel. En effet, le personnel de la commune de Soa accusait un retard d'avancement de six ans. Par ailleurs, les congés n'étaient pas régulièrement pris par le personnel. A titre d'illustration, le SG a accumulé cinq ans sans prendre de congés. La raison évoquée par l'exécutif est le manque de personnel et le volume de travail.

Au terme de cet accompagnement, des efforts sont consentis pour professionnaliser la gestion des ressources humaines dans le souci de les adapter à la réglementation en vigueur implémentée par le MINATD. Toutefois, de nombreuses résolutions ont été prises pour une efficacité de gestion en ressources humaines au sein de la commune de Soa.

#### **4-3-Conformité de la situation du personnel à la loi du MINATD**

Pour l'atteinte de ce résultat, l'action pratique consiste à la restructuration aux catégories d'emplois, des profils des postes, des compétences et des activités par métiers.

Avant cette intervention du PADDL en collaboration avec le CRADEL, la situation du personnel de la commune de Soa ne répondait pas entièrement à l'arrêté du MINATD de 2009. En effet, malgré l'accompagnement dont avait bénéficié précédemment cette commune, certains profils ne correspondaient pas au poste. A titre d'illustration, l'agent qui s'occupait de la comptabilité informatisée à la recette municipale avait pour diplôme de base un BEPC, sans



aucune formation de base en comptabilité, ni une formation professionnelle complémentaire. Par ailleurs, le responsable de l'état-civil de cette période avait comme diplôme le plus élevé le CEPE. Dans certains postes, toutes les activités prévues par le nouveau texte n'étaient pas exécutées à l'instar du service technique, le service d'hygiène et l'état-civil.

L'appréciation des résultats est évaluée sur deux aspects : le profil des postes et des activités par métiers. Pour ce qui est du profil des postes, lors des séances de travail avec l'exécutif et le SG, des recommandations sont faites en termes de recrutement et de redéploiement et en besoin. S'agissant des activités par métiers, les agents de la commune connaissent les tâches par poste grâce aux fiches de fonction conformes à l'arrêté du 24 août 2009.

A la fin de cette opération d'accompagnement de la commune de Soa sur l'adaptation des tableaux-types d'emplois communaux, le volet recrutement a été effectif. Ainsi, deux délibérations ont été votées lors du conseil de décembre 2009 à l'effet de confirmer quinze agents qui avaient le statut de temporaire et de recruter trois nouveaux. Cette augmentation des effectifs en quantité et en qualité fait suite à l'analyse des besoins du personnel en rapport avec les profils décrits dans le nouveau cadre fixé par le MINATD.

En termes de gestion des carrières, une procédure de régularisation des avancements a été engagée par la commune. En effet, suite à cet accompagnement, une première séance de travail s'est tenue à la commune avec quelques agents de la délégation départementale du travail. Pour les congés du personnel, des résolutions ont été prises par l'exécutif pour que chaque membre du personnel prenne un congé de quelques semaines sans toutefois pénaliser le service<sup>17</sup>.

L'objectif global de cet accompagnement était d'appuyer la Commune de Soa à s'arrimer à l'arrêté n°00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009 rendant exécutoire les tableaux-types des emplois communaux. Au terme de cette mission, les trois résultats évoqués sont globalement satisfaisants au regard de l'adaptation de la Commune de Soa à la réglementation en vigueur. Ces différents objectifs ont été effectifs à la Commune de Soa et ont permis à cette Commune de professionnaliser son administration. Dans cette localité, l'action du PADDL s'est également opérationnalisée dans les secteurs éducatifs et de la santé.

---

<sup>17</sup> Ondoua A, 40 ans, Agent d'état-civil, Yaoundé le 10 décembre 2020.

## 5- Plan d'action de l'éducation et de la santé du PADDL à Soa

L'un des points forts du processus de décentralisation inscrit dans la constitution du Cameroun de 1996 est le transfert des compétences de première génération de février 2010, permettant ainsi aux Communes d'assurer certaines responsabilités dans les secteurs comme l'éducation de base et la santé. En d'autres termes, les Communes ont une mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de leurs localités. Le PADDL, fruit de la coopération Germano-camerounaise accompagne les acteurs du processus de décentralisation en vue d'améliorer leurs capacités à mieux gérer ce nouveau contexte politico-administratif. Rendu à sa phase III, son objectif est basé sur "la mise en œuvre efficace de la décentralisation, une administration publique efficiente au niveau local et des possibilités de participation et d'accès aux services de base sont améliorées".

Dans le domaine de l'éducation, l'action du PADDL à la commune de Soa qui n'est pas très fructueuse en comparaison avec le secteur hydraulique est développée sur trois axes majeurs. Ceux-ci sont entre autres le renforcement et l'implication des structures de dialogue et cadre de concertation dans les instances locales de prise de décision, la mise en place par la Commune d'un mécanisme de "récompense" des APEE sur les bonnes pratiques dans les écoles et le renforcement de la planification participative locale à travers la mise en place d'une base des données sur les statistiques scolaires par village.

Dans ce secteur, le PADDL a appuyé la Commune de Soa dans la mise en œuvre et au suivi de leurs stratégies dans les aspects liés au renforcement des acteurs sur leurs tâches et rôle, les mécanismes de redevabilité et les cadres de dialogues. Il s'est aussi agi de l'accompagnement de la Commune sur les stratégies de mobilisation des ressources, de diagnostic et d'appui à l'élaboration des plans d'actions sectoriels de l'éducation. Ce volet a abouti à l'organisation d'un atelier communal et d'un accompagnement pour l'élaboration d'un plan à long terme en matière d'éducation<sup>18</sup>. Dans le tableau ci-contre, nous présentons la situation de l'éducation de base à Soa à travers un budget des différents acteurs.

---

<sup>18</sup> Cette note est tirée des investigations de la subvention locale liée à l'appui à la commune de Soa à l'opérationnalisation des plans d'actions sectoriels dans les secteurs de l'eau potable et de l'éducation de base.

Tableau n° 9: Budget pour le secteur de l'éducation de base

Tableau n° 9: Budget pour le secteur de l'éducation de base

Activités	Contribution		Total	Observation
	PADDL	CA SOA		
Activité 1 : Redynamisation des conseils d'école	843.000	273.000	1.116.000	//
Activité 2 : Formation d'au moins 5 APEE, directeurs d'écoles sur leurs rôles et responsabilités	350.000	189.000	539.000	//
Axe 2 : Mise en place par la commune d'un mécanisme de récompense des APEE sur les bonnes pratiques dans les écoles	310.000	52.500	362.500	//
Axe 3 : Renforcement de la planification participative en matière d'éducation de base à travers la mise en place d'une base des données sur les statistiques scolaires par village	1.391.000	0	1.391.000	//
<b>Total</b>	<b>2.894.000</b>	<b>514.500</b>	<b>3.408.500</b>	<b>//</b>

Source : PADDL, "Rapport d'appui à la subvention locale de la commune de Soa", 2010, p.14.

En rapport avec ces données, il ressort que le PADDL en dehors de l'appui conseil et technique a soutenu la Commune de Soa financièrement dans le secteur de l'éducation de base. La contribution du PADDL dans les activités effectuées à Soa est évaluée à 2.894.000 tandis que le bénéficiaire a contribué à hauteur de 514.000 pour une subvention totale de 3.408.500.

Le plan d'action du PADDL à Soa dans le domaine de la santé est orienté dans la lutte contre le VIH/SIDA. Il repose sur deux variables notamment la formation des relais communautaires et l'organisation des journées de dépistage gratuit et volontaire du VIH. Dans le cadre de la stratégie communale de lutte contre le VIH/SIDA élaborée avec l'appui du PADDL, plusieurs actions y sont envisagées parmi lesquelles la sensibilisation et l'éducation des populations sur les dangers de cette pandémie, le dépistage volontaire des populations et la prise en charge de celles vivant avec le virus.

Dans cette action, la formation des relais communautaires a été retenue comme la première activité à mener par la commune dans le cadre de l'exécution de son plan d'action de lutte contre le VIH/SIDA en 2011. Le rôle de ces relais communautaires est d'appuyer la Commune, notamment son point focal VIH à sensibiliser et éduquer les populations de manière permanente sur la problématique du VIH. Cette activité est développée dans la période du 28 mars au 1<sup>er</sup> avril 2011 et consiste à l'identification des personnes et à la préparation technique et logistique de la formation.

En ce qui concerne l'organisation des journées de dépistage gratuit et volontaire du VIH, elles sont organisées dans les six (06) centres de santé de la Commune de Soa avec l'appui des responsables de ces centres. Cette opération voit l'intervention du Comité National de Lutte contre le Sida pour la réalisation des tests de dépistage dans la Commune.

Au demeurant, cette partie qui s'achève a eu le mérite de relever l'action du PADDL dans quatre domaines à la Commune de Soa. Ces domaines ou secteurs d'activités sont entre autres l'eau, la documentation et l'archivage, l'arrimage des services de la Commune aux tableaux-types d'emplois communaux selon les normes en vigueur au Cameroun en 2009 et en dernier ressort la santé et l'éducation. Cette action a contribué à améliorer le fonctionnement de la Commune sur les deux derniers secteurs évoqués et a permis aux populations de la localité d'avoir accès à l'eau potable en ce qui concerne le premier domaine de cette coopération. La coopération allemande en matière d'appui à la décentralisation au Cameroun a également touché plusieurs autres Communes dans la région du centre. C'est le cas par exemple de la Commune d'Ayos.

## II-LE PADDL : UN ACTEUR DE DEVELOPPEMENT DANS LA COMMUNE D'AYOS

La Commune d'Ayos comme d'autres Communes de la région du Centre a bénéficié des appuis multiformes en matière d'accompagnement de ses projets dans l'implémentation de la décentralisation. Dans ce cadre, notre analyse identifie deux pôles d'action prioritaires dans cette coopération. Il s'agit du secteur de l'éducation d'une part, et d'autre part, celui de l'eau potable. A la fin, il s'agira dans cette partie de faire une synthèse de la collaboration entre la Commune d'Ayos et le PADDL.

### 1- L'appui du PADDL au secteur éducatif à Ayos

Inscrits dans la logique des changements à imprimer au niveau des processus afin d'aboutir à des effets et impacts sur le long terme, les appuis techniques et financiers que le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL/GIZ) disposent sont divers. Ils sont centrés sur des secteurs bien déterminés. Nous avons par exemple les domaines de la santé, l'eau, l'assainissement et l'éducation de base qui fait l'objet de notre analyse, et orientés vers l'élaboration, l'opérationnalisation et le suivi de leurs stratégies sectorielles à travers un processus de renforcement des capacités des acteurs pour une meilleure appropriation de leurs tâches et rôles respectifs. C'est dans cette optique que la Commune d'Ayos a bénéficié pour l'élaboration d'un plan sectoriel **Education de Base** qui a été approuvé en août 2013. Ce plan d'actions qui couvre la période 2013-2016 préconise une série d'actions et mesures déclinées en quatre principaux axes stratégiques visant à assurer l'amélioration de la gestion communale de l'offre de services en matière d'éducation de base.

Pour la mise en œuvre dudit plan d'actions, l'étape de démarrage initiée en janvier 2014 a bénéficié de l'accompagnement technique d'une expertise ponctuelle mobilisée pour appuyer le déploiement de la Commune dans trois domaines d'actions prioritaires, à savoir : le renforcement et l'implication des structures de dialogue (APEE) et des cadres de concertation (Conseils d'écoles) dans les instances locales de prise de décision, la mise en place par la Commune d'un mécanisme de "récompense" des APEE sur les bonnes pratiques dans les écoles et en dernier ressort, le renforcement de la planification participative en matière d'éducation de base à travers la mise en place d'une base de données sur les statistiques scolaires par village.

En ce qui concerne les objectifs visés et des activités à réaliser dans le cadre de la phase pilote du plan sectoriel de l'éducation de base, la mise en œuvre de ce plan visait prioritairement à rendre les acteurs de ce secteur plus aptes à maîtriser leurs rôles et responsabilités respectives et à les assumer conformément aux dispositions prévues par le cadre juridique et réglementaire

à cet égard. Ainsi, les activités à mener apparaissent comme autant d'avenues à explorer et à développer afin d'assurer un accès équitable à une éducation de base de qualité au sein de la Commune d'Ayos.

S'agissant du premier axe d'intervention ciblé pour la mise en œuvre de ce plan sectoriel, ces activités consistaient à diagnostiquer le fonctionnement et les capacités des membres des Conseils d'écoles, élaborer un dispositif d'organisation des activités périscolaires et ludiques, assurer le suivi des activités des écoles et APEE, renforcer les capacités d'au moins cinq Conseils d'écoles<sup>19</sup>. Il s'agissait aussi d'analyser les performances des APEE, d'établir un plan de renforcement organisationnel de cinq APEE incluant les aspects de collaboration avec les acteurs clés et développer enfin un plan de suivi des activités des APEE par la Commune.

Quant au deuxième axe d'intervention, il s'agissait essentiellement de réaliser un état des lieux sur les dynamiques de collaboration existantes entre les acteurs de la communauté éducative de base, développer une grille de critères de récompense pour les APEE les plus méritantes, élaborer un mécanisme de mobilisation de ressources de la Commune pour le financement des récompenses à attribuer aux APEE remplissant les conditions requises<sup>20</sup>.

Enfin, les activités relatives au troisième axe d'intervention portaient sur la réalisation d'un état des lieux de la maîtrise par la Commune des données et instruments de pilotage du secteur de l'éducation de base, ainsi que sur l'appui pour la mise en place au sein de la Commune d'un système d'information sur le secteur de l'éducation de base.

En matière d'éducation de base à la Commune d'Ayos, la mise en œuvre du plan de travail approuvé par le PADDL et le bénéficiaire a consisté à l'élaboration et le soutien de ce secteur d'activités par des descentes sur le terrain dans les zones ciblées de la localité. La première descente dans ce cadre portait sur la sélection des répondants devant constituer l'échantillon de l'étude. Cette étape s'est déployée pendant trois jours sur quatorze villages, a touché directement cinquante-six acteurs répartis entre quatorze directeurs d'écoles et quarante-deux membres des bureaux exécutifs des APEE et Conseils d'écoles<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> PADDL/GIZ, "Mise en œuvre du plan d'actions Education de Base de la commune d'Ayos", mai 2014, p.6.

<sup>20</sup> Ze J, 40 ans, Enseignant, Ayos le 12 novembre 2020.

<sup>21</sup> Neuf (09) écoles primaires publiques de la commune d'Ayos ont été sélectionnées sur la base de quinze (15) critères pour faire partie de l'échantillon des écoles bénéficiaires de l'accompagnement pour la phase pilote de mise en œuvre du plan d'actions Education de Base. Il s'agit des écoles publiques Groupe I, II, III et IV du centre urbain d'Ayos, Kombo, Nsan I, Ndele, Emini, Nguinda-Minfofo ont été sélectionnées pour l'échantillon.

Cet appui du PADDL s'est également élargi à l'organisation d'un atelier d'une journée de validation de l'état des lieux et d'un diagnostic du fonctionnement des écoles retenues dans l'échantillon, ainsi que pour l'examen des capacités des APEE et Conseils d'écoles à assumer leurs rôles et responsabilités. Cette activité a regroupé une trentaine de participants autour des thèmes tels que : l'analyse de la viabilité des écoles du ressort territorial de la Commune, l'examen des facteurs d'influence des performances réalisées par les écoles retenues dans l'échantillon de l'étude, l'analyse des dynamiques de collaboration existant au sein des communautés éducatives du ressort territorial de la Commune, l'analyse de la capacité de la Commune à maîtriser les données et instruments de pilotage du secteur Education de Base et à mobiliser des ressources pour le financement des récompenses à attribuer aux APEE méritantes<sup>22</sup>.

Toujours dans la modernisation de ce secteur éducatif à Ayos, le PADDL a appuyé l'organisation pendant quatre jours de neuf assemblées générales extraordinaires pour la réhabilitation/redynamisation des APEE et Conseils d'écoles bénéficiaires de l'accompagnement prévu pour la mise en œuvre du plan d'actions : la participation des parties prenantes à ces assemblées générales est évaluée à une moyenne de vingt personnes, ce qui correspond à un total d'environ cent quatre-vingt personnes directement touchées par cette activité<sup>23</sup>.

Enfin, le plan de travail de modernisation de l'éducation de base à la Commune d'Ayos s'est également opéré par la collecte des données effectuées auprès de quarante-trois répondants pendant deux jours. Dans cette même perspective, un atelier a été organisé à Ayos pendant trois jours pour le renforcement des capacités des acteurs des communautés éducatives des écoles bénéficiaires de l'accompagnement de la phase pilote de mise en œuvre du plan d'actions Education de Base. Il s'est agi ici de promouvoir le renforcement des capacités des acteurs sur l'appropriation du cadre juridique du secteur de l'éducation de base et la maîtrise des rôles et responsabilités, l'introduction à la gestion axée sur les résultats et à la prise en compte du genre dans la mise en œuvre du plan sectoriel Education, l'orientation sur le processus d'identification-planification-programmation-budgétisation-mise en œuvre et suivi-évaluation d'un projet d'école et le développement d'outils de pilotage et de monitoring du secteur de l'éducation de base<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> PADDL/GIZ, "Mise en œuvre du plan d'actions Education de Base de la commune d'Ayos", mai 2014, p.8.

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> *Ibid.*

En guise de garantie d'amélioration de la gouvernance dans le secteur de l'Education de Base et du renforcement de l'efficacité de leurs actions, les bénéficiaires de l'accompagnement relatif à la présente étude ont pris divers engagements et principes à respecter. Il s'agit notamment du respect de la légalité des APEE et de la légitimité des personnes qui les gouvernent, la prise en compte du genre, le respect de l'intérêt général, le respect de l'obligation de rendre compte et enfin, la mise en place d'un système et outils de gestion appropriés<sup>25</sup>. Pour mieux évaluer cette activité dans la Commune d'Ayos, le tableau qui va suivre présente la synthèse des résultats obtenus au terme de la mise en œuvre du plan d'actions de l'éducation.

**Tableau n° 10: Synthèse des résultats obtenus au terme de la mise en œuvre du plan d'actions dans le secteur éducatif à Ayos entre 2014 et 2015**

Résultats escomptés	Activités menées	Résultats obtenus
<b>A-Résultats globaux prescrits par les termes de référence</b>		
<b>Résultat 1</b> <b>Au moins 05 Conseils d'écoles sont redynamisés/réhabilités et leurs membres comprennent leurs rôles et responsabilités et sont plus aptes à assumer leurs missions</b>	<p>Définition des critères de sélection de l'échantillon des écoles à accompagner dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'actions</p> <p>Visite sur le terrain de 14 écoles en vue de la constitution de l'échantillon de l'étude</p> <p>Etat des lieux et diagnostic de la qualité de l'éducation de base offerte par les écoles retenues dans l'échantillon</p> <p>Organisation des assemblées générales pour la réhabilitation des Conseils d'écoles visés par l'étude</p> <p>Organisation d'un atelier de renforcement de capacités du secteur de l'Education de base de la Commune</p>	<p>Neuf (09) écoles sélectionnées dans l'échantillon sur un total de quatorze (14) présentes</p> <p>neuf (09) assemblées générales organisées pour la redynamisation des Conseils d'écoles</p> <p>Neuf (09) conseils d'écoles redynamisés</p> <p>Participation des représentants de dix (10) conseils d'écoles à l'atelier de renforcement des capacités</p>
<b>Résultat 2</b> <b>Un dispositif d'organisation des activités périscolaires et ludiques est élaboré et disponible à la Commune</b>	Orientation des participants à l'atelier de renforcement des capacités sur les possibilités d'organisation d'activités post et périscolaires	Accord de principe des APEE à prévoir et à budgétiser quelques activités post et périscolaires dans le plan d'actions 2014-2015 et

<sup>25</sup> Mbida M, 38 ans, Président APEE, Yaoundé le 15 décembre 2020.



	Etablissement d'une liste d'activité à envisager pour l'année scolaire 2014-2015 (Kermesses, journées portes ouvertes, organisation de manifestations culturelles, etc.)	ceux des années subséquentes
<b>Résultat 3</b> <b>Les capacités d'au moins 05 APEE, directeurs d'écoles et IAEB sont renforcés et ces derniers maîtrisent leurs rôles et responsabilités respectifs et sont plus aptes à les assumer</b>	Voir activités relatives à l'atteinte du résultat 1	L'état des lieux et diagnostic du fonctionnement de neuf (09) écoles, neuf (09) APEE établi,  Les besoins de renforcement de capacités des directeurs d'écoles et membres des bureaux exécutifs des APEE ciblés par l'étude identifiés  Un plan de renforcement des capacités élaboré et validé par les acteurs  Les rôles et responsabilités respectifs des acteurs clarifiés
<b>Résultat 4</b> <b>Un mécanisme de récompense des APEE sur les bonnes pratiques dans les écoles est mis en place</b>	Orientation des acteurs du secteur de l'éducation de base sur les approches, méthodes et astuces à développer pour la mobilisation des partenariats et des ressources	Définition des étapes à suivre dans la mobilisation des partenariats et des ressources par les participants de la formation (directeur, IAEB ? APEE ? présidents des conseils d'écoles, commune)
<b>B-Résultats spécifiques découlant du plan de renforcement des capacités</b>		
<b>Les acteurs du secteur éducation de base comprennent leurs rôles et responsabilités et sont aptes à les assumer</b>	Exposés et échanges en plénières, ensuite travaux de groupes sur les rôles et responsabilités des acteurs du secteur de l'éducation de base	Les participants de l'atelier de renforcement des capacités expriment leur entière satisfaction sur la pertinence et la clarté des exposés relatifs à la clarification de leurs rôles et responsabilités respectifs.  Des recueils de textes sur les rôles et responsabilités des acteurs du secteur de l'éducation sont distribués à tous les acteurs.  Engagement des APEE à gérer les contributions

		volontaires des membres de façon transparente, efficace et efficiente.  Les statuts-types et règlement intérieur des APEE sont adoptés.
<b>Les acteurs des communautés éducatives de la commune sont aptes à planifier, programmer, mettre en œuvre et assumer le suivi et évaluation des projets d'écoles pertinents dans leurs circonstances respectives.</b>	Orientation des participants à l'atelier sur le processus de planification-programmation-budgétisation et suivi évaluation d'un projet d'école.	Liste des étapes de définition, de mise en œuvre et de suivi évaluation d'un projet école définie et validée. Engagement des conseils d'écoles à démarrer un projet d'école dans leur établissement scolaire respectif dès la rentrée 2014-2015.
<b>Les méthodes, pratiques et outils d'élaboration des plans d'actions, budget, carte scolaire du secteur éducation de base sont harmonisés.</b>	Orientation des participants à l'atelier sur l'approche méthodologique d'élaboration d'un plan d'action APEE	Canevas-types d'un plan d'actions APEE
<b>Les acteurs du secteur éducation de base sont aptes à développer des techniques et outils nécessaires pour la mobilisation des partenaires et de ressources</b>	Orientation des acteurs du secteur de l'éducation de base sur les approches, méthodes et astuces à développer pour la mobilisation des partenariats et des ressources	Engagement des conseils d'écoles à se focaliser dans la mobilisation des partenariats et des ressources dès la rentrée 2014-2015
<b>Les supports et contenus des informations à diffuser entre les acteurs du secteur éducation de base sont standardisés. Les outils de gestion des ressources du secteur éducation de base sont standardisés</b>	Examen et commentaire sur l'application informatique conçue pour l'amélioration de la gestion du secteur de l'éducation de base	Système de pilotage et suivi évaluation conjoint IAEB/ commune du secteur de l'éducation de base

Source : PADDL/GIZ, "Mise en œuvre du plan d'actions Education de Base...", pp : 28-30.

Ce tableau nous présente deux grands ensembles. Le premier concerne les résultats globaux prescrits par les TDR et le deuxième fait appel aux résultats spécifiques découlant du plan de renforcement des capacités. Tous ces résultats agissent dans la professionnalisation du secteur de l'Education de Base dans la commune d'Ayos.

Au demeurant et en rapport avec toutes ces activités entreprises par le PADDL à la Commune d'Ayos, il est important de relever à ce niveau le taux de couverture des programmes et le taux de réussite au Certificat d'Etudes Primaires (CEP) dans les écoles sélectionnées.

S'agissant de la couverture des programmes, sur les neuf écoles ayant été accompagnées dans le cadre de la présente étude, deux d'entre elles (Nsan I et Ndele), soit 22,22% de l'échantillon n'ont pas pu fournir d'informations sur le taux de couverture de leurs programmes. Les groupes III et IV du centre urbain d'Ayos ont situé le taux de couverture de leurs programmes entre 50 et 75%. Emini, Kombo, Groupes I et II d'Ayos se situent entre 75 et 90%. La seule école de Nguinda-Minfole a situé sa couverture des programmes à hauteur de 90%<sup>26</sup>.

Pour le taux de réussite au CEP, toutes les écoles de l'échantillon qui ont présenté des candidats à cet examen au cours des trois dernières années affichent des taux de réussite compris entre 80 et 100%. Ces performances exceptionnelles, dont il faut se féliciter, cachent des disparités importantes qui varient en fonction des effectifs des écoles. En effet, une école comme Kombo qui a présenté vingt-et-un candidats au CEP en 2013, tous admis, affiche un taux de réussite de 100% au même titre que celle de Ndele dont on reconnaît la faible qualité de gestion, mais qui affiche également un taux de 100% pour ses deux candidats présentés et admis au CEP la même année<sup>27</sup>.

De ce qui précède, en tenant compte du taux de couverture des programmes et du taux de réussite à l'examen du CEP dans écoles sélectionnées de la Commune d'Ayos, l'on peut dire sans risque de se tromper que l'appui du PADDL dans cette localité a été d'un apport indéniable dans l'amélioration du paysage lié au secteur de l'Education de Base. Cette amélioration a découlé sur la professionnalisation et la redynamisation de l'Education de Base à Ayos.

Le volet financier de ce secteur est implémenté par diverses activités dans les années 2013, 2014, 2015 et 2016. C'est ce qui ressort dans la synthèse du Plan d'action et des coûts globaux.

---

<sup>26</sup> Mimbo Abada C. B, 46 ans, Directeur d'école, Yaoundé le 15 décembre 2020.

<sup>27</sup> PADDL/GIZ, "Mise en œuvre du plan d'actions Education de Base...", p.15.

**Tableau n° 11: Synthèse du Plan d'action et des couts globaux dans l'Education de Base à Ayo de 2013 à 2016**

Composante/actions	Activités	Cout (en FCFA)			
		2013	2014	2015	2016
<b>Composante 1 : Renforcement de l'efficience de la gestion communale en matière d'éducation de base</b>					
Rationalisation du processus d'identification des besoins des projets à financer dans le secteur éducation de base.	Organisation des ateliers des parties prenantes pour l'identification et la sélection des projets à financer dans le secteur éducation de base		500 000	500 000	500 000
	<b>Total Action 1</b>	<b>0</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>
Renforcement des capacités des acteurs sur les modes de gestion participative	Organisation des sessions de formation des parties prenantes sur les modes de gestion participative	2 065 000	300 000	300 000	300 000
	Organisation des campagnes de sensibilisation pour l'implication des communautés dans la gestion des projets	200 000	1 450 000	1 450 000	1 450 000
	Organisation des sessions d'information sur l'exécution des projets dans le secteur de l'éducation de base	150 000	150 000	150 000	150 000
<b>Total Action 2</b>		<b>2 415 000</b>	<b>1 900 000</b>	<b>1 900 000</b>	<b>1 900 000</b>
Renforcement du suivi participatif des projets d'éducation de base par les acteurs communautaires	Mise en place d'un dispositif communal de suivi de l'exécution physico financière des projets du secteur éducation de base				
	<b>Total Action 3</b>	<b>1 250 000</b>	<b>1 250 000</b>	<b>1 250 000</b>	<b>1 250 000</b>
<b>Composante 2 : Renforcement des capacités des parties prenantes à jouer efficacement leurs rôles et responsabilités</b>					

Elaboration et édition des recueils des textes juridiques et réglementaires sur les rôles et responsabilités des parties prenantes en matière d'éducation de base	Recensement et élaboration des textes juridiques et réglementaires sur les rôles et responsabilités des parties prenantes en matière d'éducation de base	1 165 000	0	0	0
Édition des recueils des textes juridiques et réglementaires sur les rôles et responsabilités des parties prenantes en matière d'éducation de base	Édition des recueils des textes juridiques et réglementaires sur les rôles et responsabilités des parties prenantes en matière d'éducation de base	1 352 000	0	0	0
<b>Total Action 4</b>					
Vulgarisation des textes juridiques et réglementaires sur les rôles et responsabilités des parties prenantes en matière d'éducation de base	Organisation des campagnes de distribution des recueils de textes et d'explication en langage facile des textes édités	500 000	500 000	500 000	500 000
<b>Total Action 5</b>					
Renforcement des capacités opérationnelles de la section communale en charge de l'éducation de base	Formation continue des personnels de la section communale en charge de l'éducation de base	35 000	5 035 000	5 035 000	5 035 000
	Identification et priorisation des besoins en ressources de la section communale en charge de l'éducation de base	35 000	70 000	70 000	70 000
	Dotation de la section communale en charge de l'éducation de base en ressources financières et matérielles suffisantes		5 157 500	5 157 500	5 157 500
<b>Total Action 6</b>					
Réhabilitation et redynamisation des conseils d'écoles	Renouvellement des équipes de conseils d'écoles	300 000	300 000	300 000	300 000
	Examen de mise en œuvre des projets de conseils d'écoles	11 500 000	11 500 000	11 500 000	11 500 000
<b>Total Action 7</b>					
		11 800 000	11 800 000	11 800 000	11 800 000

Organisations des sessions sur les rôles et responsabilités des APEE	Organisation des sessions de formation sur les rôles des APEE	400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
<b>Total Action 8</b>		<b>400 000</b>	<b>2 400 000</b>	<b>2 400 000</b>	<b>2 400 000</b>
<b>Composante 3 : Promotion des dynamiques de collaboration à entretenir entre la commune et les parties prenantes en matière d'éducation de base</b>					
Promotion de l'approche intégrée des plans d'action des différents acteurs du secteur de l'éducation de base	Elaboration des plans d'actions sur une base holistique des besoins		200 000	200 000	200 000
<b>Total Action 9</b>		<b>0</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>
Capitalisation des dynamiques de concertation et de collaboration en vigueur en matière d'éducation de base	Mise en place des cadres de concertation prévus par les textes en vigueur		150 000	150 000	150 000
<b>Total Action 10</b>					
Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication de la commune en matière d'éducation de base	Production et diffusion du bulletin d'informations « Echos de la commune » avec une rubrique « éducation de base »		450 000	450 000	450 000
	Organisation régulière des sessions d'informations publique sur la gestion communale en matière d'éducation de base	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
<b>Total Action 11</b>		<b>2 000 000</b>	<b>2 450 000</b>	<b>2 450 000</b>	<b>2 450 000</b>
Mise en place d'un système de dénonciation et de sanction des mauvais comportements des acteurs du secteur éducation de base	Organisation des missions de contrôle de gestion des ressources allouées au secteur éducation de base	750 000	750 000	750 000	750 000
	Publication et mise en œuvre des sanctions prises à l'encontre des acteurs indélécats	150 000	150 000	150 000	150 000

<b>Total Action 12</b>		<b>900 000</b>	<b>900 000</b>	<b>900 000</b>	<b>900 000</b>
Mise en place d'un système transparent de récompense des acteurs les plus méritants du secteur de l'éducation de base	Elaboration des critères de récompense des acteurs	15 000	15 000	15 000	15 000
	Identification et récompense des acteurs méritants	1 015 000	1 015 000	1 015 000	1 015 000
<b>Total Action 13</b>		<b>1 030 000</b>	<b>1 030 000</b>	<b>1 030 000</b>	<b>1 030 000</b>
<b>Composante 4 : Renforcement de la visibilité et de la crédibilité des actions de coopération entre commune et ses partenaires</b>					
Mise en place d'un mécanisme d'appui ciblé à des actions phares porteuses d'effets directs sur l'amélioration de la qualité de l'éducation de base	Systématisation d'un concours annuel d'idées des projets des APEE	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
	Organisation chaque année du concours du meilleur projet d'école	550 000	550 000	550 000	550 000
<b>Total Action 14</b>		<b>1 550 000</b>	<b>1 550 000</b>	<b>1 550 000</b>	<b>1 550 000</b>
Mise en place d'un mécanisme de mobilisation optimale et de redistribution équitable des ressources mobilisables auprès des partenaires de la commune	Elaboration et mise à jour permanente d'une base de données de la commune en matière d'éducation de base	2 250 000	400 000	400 000	400 000
	Organisation des campagnes de levée et distribution des dons collectés	200 000	200 000	200 000	200 000
<b>Total Action 15</b>		<b>2 750 000</b>	<b>600 000</b>	<b>600 000</b>	<b>600 000</b>
Total budget annuel		<b>27 332 500</b>	<b>35 492 500</b>	<b>35 492 500</b>	<b>35 492 500</b>
<b>TOTAL PROGRAMME CUMULE SUR 4 ANS (2013-2016)</b>					

Source : PADDL/GIZ, "Appui à la commune d'Ayos à l'élaboration du plan d'action communal dans le secteur de l'Eau", juillet 2013, pp : 32-35.

Le tableau ci-contre est structuré autour de quinze actions réparties respectivement sur quatre composantes. Ces dernières relèvent du renforcement de l'efficacité et de l'efficience de la gestion communale en matière d'Education de Base, du renforcement des capacités des parties prenantes à jouer efficacement leurs rôles et responsabilités, de la promotion des dynamiques de collaboration à entretenir entre la Commune et les parties prenantes en matière d'Education de Base et enfin du renforcement de la visibilité et de la crédibilité des actions de coopération entre la Commune et ses prestataires. Elaboré sur une période de quatre ans, la contribution du PADDL à la Commune d'Ayos, d'un montant total de 138.810.000 Fcfa couvre diverses activités. La période d'évaluation est comprise entre 2013 et 2016. De ces données, l'on relève une grande difficulté de couverture des actions liées à la composante 2 sur le renforcement des capacités des parties prenantes à jouer efficacement leurs rôles et responsabilités dans les années 2014, 2015 et 2016 autour de l'élaboration et l'édition des recueils des textes législatifs et règlementaires sur les rôles et responsabilités des parties prenantes en matière d'Education de Base. Cet aspect est justifié par le fait qu'au niveau de la Commune, un besoin de personnel qualifié dévoué à la tâche se faisait ressentir pour la matérialisation de cette action<sup>28</sup>.

Les actions les plus en vue dans ce cadre sont directement liées aux différentes formations, aux campagnes régulières et sessions d'informations effectuées dans la Commune durant la période de couverture du programme. De là, un constat se dégage. Cette coopération entre la Commune d'Ayos et le PADDL se traduit par un manque de réalisations physiques au niveau de la Commune. L'accent est mis sur la multiplication des formations et campagnes de sensibilisation et s'inscrit en droite ligne avec la volonté allemande de coopération dans les Communes du Centre. Au niveau des montants alloués dans cette section, l'année 2013 ressort avec le plus petit budget, soit 27.332.500 Fcfa tandis que les trois autres années totalisent chacune un budget de 35.492.500 Fcfa. Cet aspect nous permet de dire que l'année 2013 constitue une phase d'imprégnation du projet à la Commune d'Ayos alors que les autres années sont qualifiées de maturation de cette coopération.

Ces différents appuis du PADDL à la Commune ne se sont pas arrêtés dans le secteur éducatif, ils ont également touché l'amélioration des conditions de vie des populations d'Ayos dans le domaine hydraulique.

---

<sup>28</sup> Mbida Ateme F, 44 ans, Cadre communal de développement, Ayos le 12 novembre 2020.



## **2- PADDL et Gestion de l'eau potable à la commune d'Ayos**

La problématique de l'eau potable figure au cœur des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), à savoir réduire de moitié, d'ici 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable et assainissement de base.

Au Cameroun, à la faveur de la mise en œuvre du processus de décentralisation, il revient désormais aux Communes d'assurer la promotion du développement local. Cette responsabilité intègre l'accès aux services de base, dont l'eau potable. Etant donné que l'accès à l'eau potable reste étroitement lié à la lutte contre la pauvreté, l'utilisation des eaux non potables a un coût significatif pour la société. Dans ce secteur, la Commune d'Ayos a bénéficié de l'appui du PADDL pour la modernisation et la potabilisation des eaux dans son ressort territorial à travers les cinquante-et-un (51) puits déjà existants. Sur le plan pratique, il s'agit d'améliorer la gestion participative de l'offre de service de l'eau au niveau communal, à travers un plan d'actions établi.

Dans ce contexte d'action et d'intervention, le PADDL agit dans la perspective d'appuyer la Commune à faire un diagnostic de gestion des points d'eau (identification du besoin, conception et mise en œuvre de la solution, gestion et maintenance des infrastructures et responsabilités des parties prenantes), collecter et appuyer la formation des actions à mener, ainsi qu'une esquisse de périodicité et en dernier ressort élaborer le plan d'action Eau de la Commune<sup>29</sup>. Cette intervention est liée à un manque de ressources financières affectées dans le secteur par la Commune dans les années 2009, 2010, 2011 et 2012. Cet aspect est justifié dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>29</sup> PADDL/GIZ, "Appui à la Commune d'Ayos à l'élaboration du plan d'action communal dans le secteur de l'Eau", juillet 2013, p.11.

**Tableau n° 12: Evolution des budgets communaux destinés au secteur de l'eau potable pour les années 2009, 2010, 2011 et 2012 dans la Commune d'Ayos.**

Rubrique	Année			
	2009	2010	2011	2012
<b>Total Budget</b>	169.665.358	140.620.520	370.613.013	321.068.117
Entretien réseau eau et électricité	0	0	200.000	100.000
Aménagement des voies et réseaux d'eau et d'électricité	0	0	1.500.000	1.500.000
<b>Total budget en rapport avec l'eau</b>	0	0	1.700.000	1.600.000

**Source :** PADDL/GIZ, "Appui à la Commune d'Ayos à l'élaboration du plan d'action communal dans le secteur de l'Eau", juillet 2013, p.18.

Le tableau montre qu'entre 2009 et 2012, la Commune n'a presque pas affecté de provision budgétaire à l'eau potable, ni en investissement (construction), ni en entretien. Par ailleurs, au cours de la même période, quelques efforts sont observés entre 2011 et 2012 dans les domaines de l'entretien réseau eau et électricité et l'aménagement des voies et réseaux d'eau et d'électricité. Dans le premier volet, les montants alloués au cours de ces deux années sont respectivement 200 000 et 100 000 fcfa alors que le second volet dispose de 1 500 000 fcfa pour chacune de ces années. Les deux premières années notamment 2009 et 2010 ne disposent pas de fonds consacrés à l'appui au secteur de l'eau dans la commune d'Ayos. Ces résultats montrent un faible engagement de la Commune dans le développement du service de l'eau potable, ce qui privilégie l'apport des acteurs externes en la matière.

Ainsi, dans ce secteur, le PADDL a fourni à la Commune d'Ayos des moyens humains et matériels pour la couverture des cinquante-et-un puits existants dans la localité. Cette action est justifiée par la mise en activité à Ayos d'un Point Focal Eau (PFE). Ce dernier disposait d'une moto tout terrain offerte à la Commune par le PADDL. L'ayant relevé dans le tableau plus haut en ce qui concerne les fonds affectés par la Commune dans le secteur de l'eau sur une période de quatre ans, l'on note que la majorité des points d'eau potable dans la Commune sont non fonctionnels. Les ouvrages fonctionnels sont au nombre de dix-sept sur les cinquante-et-un, soit 33% de couverture en eau potable<sup>30</sup>. Les sources d'approvisionnement en eau ayant

<sup>30</sup> PADDL/GIZ, "Appui à la commune d'Ayos...", p.30.

bénéficié des appuis dans ce cadre sont entre autres les localités de Melane, Yebe, Ngoumesseng, Mbang Ndellé, Ndellé Ngoindjang, Ndellé Minlondo, Nsang pour ne citer que celles-là<sup>31</sup>.

Au demeurant, après avoir évoqué l'apport du PADDL à Ayos dans le secteur hydraulique, il est à présent important pour nous de relever et de faire une synthèse de la collaboration entre la Commune d'Ayos et le PADDL.

### **3- Synthèse de la collaboration entre la commune d'Ayos et le PADDL**

La Commune d'Ayos apprécie son partenariat établi avec le PADDL. Ce partenariat mis en place dans une atmosphère conviviale, dans un climat de communication et de confiance mutuelle a favorisé l'atteinte de certains résultats, tant au sein de la mairie que dans le cadre des activités en relation avec d'autres parties prenantes.

A titre d'illustration, la suite de cette analyse donne quelques points saillants de cette coopération. Cette dernière est établie dans divers secteurs d'activités opérationnelles. Il s'agit principalement des diagnostics des secteurs eau et éducation qui ont permis d'avoir une visibilité et une lisibilité des actions à mener pour remédier de manière participative aux problèmes rencontrés dans ces secteurs, l'élaboration et la mise en œuvre des plans sectoriels eau et éducation ont permis d'impliquer davantage les bénéficiaires à la gestion desdits secteurs<sup>32</sup>. Ainsi, ces derniers sont plus écoutés et assument désormais plus de responsabilités dans la résolution des problèmes rencontrés. La Commune dans son budget 2015, outre le budget participatif a inscrit des actions dans ces secteurs importants.

Dans le cadre de cette collaboration, divers autres secteurs sont évoqués. L'analyse qui va suivre nous en dit plus :

L'appui financier du PADDL aux écoles ayant participé au concours APEE a permis de faire bénéficier un paquet minimum consistant à certaines écoles et qui est encore utilisé jusqu'à présent. Ceci a été considéré comme une action concrète et palpable au partenariat entre les deux institutions. L'appui du PADDL à l'inventaire du patrimoine communal a fondamentalement contribué à l'amélioration des recettes au sein de la Commune. Le rapprochement entre la Commune et les consultants de haut niveau est très bénéfique, non seulement en termes de collaboration, mais aussi et surtout en termes d'apprentissage et de renforcement des capacités dans leur secteur d'intervention et d'accompagnement. L'appui du PADDL pour la participation de la Commune d'Ayos à Africités 2012 à Dakar, a permis à cette dernière, non seulement d'y partager son expérience, mais aussi et surtout d'apprendre des autres sur les questions de gouvernance et de participation. L'appui au voyage d'échange sur le budget participatif dans la région de l'Extrême-Nord (Tchatibali, Kalfou, Kaélé) a permis de s'imprégner de l'implication des communautés dans le développement local, via le budget participatif. Ce sont ces deux (02) ouvrages qui ont suscité

<sup>31</sup> Nke Zambo D, 39 ans, Commerçant, Ayos le 12 novembre 2020.

<sup>32</sup> Nguele J, 52 ans, Agriculteur, Ayos le 12 novembre 2020.

l'intégration du budget participatif dans la Commune d'Ayos dès 2014. Le don d'une motocyclette par le PADDL à la Commune facilite la communication et le suivi des activités de terrain. En interne, il y'a une véritable appropriation des rôles et responsabilités de chacun, notamment le passage de terrain entre les deux points focaux communaux<sup>33</sup>.

Dans la même perspective, la coopération PADDL-Commune d'Ayos est fructueuse à plus d'un titre. C'est ce qui ressort dans ces propos :

Les réalisations du PADDL à la Commune d'Ayos sont bonnes. Elles ont apporté de nombreux bienfaits pour l'amélioration des conditions de vie des populations. Cette coopération apporte un plus dans le développement de la localité à travers l'accompagnement de la Commune dans le cadre de la mise à niveau des agents communaux et du renforcement des capacités des acteurs par secteurs d'activités. D'une manière spécifique, l'appropriation des cadres juridiques liés à la décentralisation, l'appropriation du processus d'identification, de la programmation-budgétisation du développement des techniques et outils appropriés de mobilisation des partenariats et des ressources sont mis en œuvre. Aussi, cette coopération milite pour l'amélioration de la gestion axée sur les résultats et la bonne gouvernance au sein de la Commune<sup>34</sup>.

En somme, le cap atteint actuellement dans ce partenariat est impérativement à maintenir en vue de faire de la Commune d'Ayos un moteur de développement local et un exemple pour ses paires du Nyong et Mfoumou dans le cadre du processus de décentralisation en cours au Cameroun<sup>35</sup>.

A l'issue de ce bilan, la Commune d'Ayos a réitéré sa position dans la continuité des appuis du PADDL. Cette continuité s'inscrit dans le cadre des activités déjà entreprises dans cette coopération. Deux exemples sont à évoquer ici en guise d'illustrations.

Il s'agit de l'appui à la mise en œuvre des activités issues du plan sectoriel eau, notamment l'appui à l'organisation d'une journée portes-ouvertes sur l'eau, l'appui à l'organisation du concours annuel des bonnes pratiques des CGPE, mode de gestion choisi par la Commune d'Ayos, la formation des gestionnaires du CGPE sur leurs responsabilités techniques et financières ainsi que sur la collaboration avec l'autorité communale, la tenue de la campagne de sensibilisation autour des points d'eau sur la responsabilité des usagers et la formation des CGPE et du point focal sur les techniques de sensibilisation.

Le deuxième volet matérialisant la volonté de la Commune d'Ayos dans cette coopération est lié à la poursuite des actions entamées précédemment dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre des activités du plan sectoriel eau et éducation de base. Ces activités concernent notamment le diagnostic du fonctionnement et des capacités des membres des

---

<sup>33</sup> Nous tirons cette analyse de la fiche de synthèse élaborée par la commune d'Ayos dans le cadre de sa collaboration et sa coopération avec le PADDL.

<sup>34</sup> Mbida Ateme F, 44 ans, Cadre communal de développement, Ayos le 12 novembre 2020.

<sup>35</sup> Bibane J, 29 ans, Personnel de la commune d'Ayos, Ayos le 12 novembre 2020.

conseils d'écoles, l'élaboration d'un dispositif d'organisation des activités périscolaires et ludiques, le renforcement des capacités de quarante-trois conseils d'écoles installés dans la Commune. Ces activités ont également touché du doigt l'analyse des performances des APEE, ce qui a conduit à l'organisation d'un concours dénommé "Prix d'Excellence AMBA SALLA". Ainsi, sur délibération municipale, la Commune a primé certains élèves, les meilleurs enseignants, meilleurs Directeurs d'écoles, meilleures APEE tout en incluant des aspects de collaboration entre acteurs et le développement d'un plan de suivi des APEE. Cette volonté se poursuit dans le développement d'une grille des critères de récompenses pour les APEE, la réalisation d'un état des lieux sur la maîtrise par la Commune des données et instruments de pilotage du secteur éducation de base et enfin l'appui à la mise en place au sein de la Commune d'un système d'information sur le secteur éducation de base.

Au terme de cette partie, il était question pour nous de présenter le bilan partenarial de la coopération entre le Commune d'Ayos et le PADDL/GIZ. Ce bilan a retenu deux secteurs d'activités primordiaux : le secteur de l'éducation de base et celui de l'eau. Contribuant à l'amélioration des conditions de vie des populations de la localité, cette coopération par le biais de ses réalisations constitue une opportunité de développement de la Commune d'Ayos. Néanmoins, il demeure vrai que l'appui du PADDL dans le cadre du soutien du processus de décentralisation au Cameroun prend en compte les réalités de chaque localité ou Commune. C'est dans ce cadre que nous abordons dans la suite de notre réflexion les réalisations issues de la coopération entre le PADDL et la Commune de Mbalmayo.

### **III-LE PARTENARIAT ENTRE LE PADDL ET LA COMMUNE DE MBALMAYO**

Dans le cadre de la décentralisation en cours au Cameroun, la Commune en tant qu'espace territorial et institution, a été identifiée comme la porte d'entrée pour les interventions des partenaires au développement au niveau local. La Commune de Mbalmayo s'inscrit en droite ligne de cette politique gouvernementale. Elle a ainsi été un terrain favorable au développement des initiatives étrangères dans la gestion des points d'eau modernes. C'est dans cette optique que l'on situe sa collaboration avec le PADDL/GIZ. S'agissant de l'appui de cet organisme dans le secteur de l'eau à Mbalmayo, cette analyse intègre d'une part, un aperçu sur l'état des lieux de la gestion des points d'eau modernes, et d'autre part, la capitalisation des expériences de gestion des PEM.

## **1- Aperçu sur l'état des lieux des points d'eau modernes (PEM)**

A la faveur du processus de décentralisation en maturation au Cameroun, et face aux difficultés de couverture des charges récurrentes des programmes d'approvisionnement en eau potable, l'Etat a confié aux Communes la maîtrise d'ouvrage des infrastructures d'approvisionnement en eau potable.

Aujourd'hui ce sont près d'une dizaine de milliers de points d'eau équipés de pompe à motricité humaine (PMH) qui sont concernés par le décret 2010/0239/PM du 26 février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux Communes en matière d'alimentation en eau potable dans les zones non couvertes par le réseau public de distribution de l'eau concédé par l'Etat.

Le vide laissé par l'Etat a induit la mise en place de modes innovants de maîtrise d'ouvrage locale dont l'opérationnalisation entraîne la mise en relation de plusieurs acteurs aux intérêts divergents. Il est donc indéniable que ces acteurs accomplissent dans la mesure de leurs limites, une mission de service public, mettant en évidence le fait que de nouvelles interactions sont non seulement nécessaires mais possibles entre l'Etat, les collectivités territoriales et divers autres acteurs.

Dans cette optique, la Commune de Mbalmayo a initié une démarche durable de pompe à motricité humaine (PMH) relevant du domaine public. Cette approche a ainsi mis la Commune au centre de la problématique de l'accès à l'eau potable. La maintenance contractualisée des PEM s'inscrit dans une logique d'alternative au modèle de gestion en régie communale et d'ouverture à d'autres partenaires afin d'assurer la pérennité du service de l'eau<sup>36</sup>.

Au cours des quatre dernières années, des initiatives avec l'assistance technique de la coopération allemande ont été menées dans le but d'accroître l'accès des populations rurales de Mbalmayo à l'eau potable. Ainsi, de nombreux points d'eau ont été réalisés à Mbalmayo par la Commune. Cette dernière constitue le maître d'ouvrage de ces équipements. 60% de la population de la Commune vit en milieu rural et s'approvisionne en eau potable via les points d'eau modernes qui regroupent les ouvrages (puits et forages) équipés de pompe à motricité humaine.

---

<sup>36</sup> C. Millogo, "PADDL/GIZ dans la gestion des points d'eau modernes de la commune de Mbalmayo : nouvelles interactions entre acteurs locaux", août 2012, p.5.

Les puits et forages constituent un élément de la gamme de solutions d'approvisionnement en eau potable qui comprend tous les types d'ouvrages d'accès. Un certain nombre de facteurs expliquent la consommation de l'eau potable en zone rurale de Mbalmayo : la présence des points d'eau concurrents et non potables (sources, puits traditionnels, cours d'eau) et l'influence des saisons de pluies. C'est ce qui interpelle des expériences diverses et multiformes des points d'eau modernes dans la commune de Mbalmayo.

## **2- Gestion des PEM à Mbalmayo : fruit d'une capitalisation des expériences du PADDL/GIZ**

La gestion des points d'eau modernes renvoie à une interaction entre divers acteurs concernés par le service de l'eau pour assurer la pérennité en milieu rural. L'un des principes fondamentaux de la décentralisation est qu'il s'agit d'un processus multi acteurs où chaque intervenant est appelé à appréhender correctement le cadre institutionnel dans lequel il évolue, à jouer son rôle, à connaître ses responsabilités et les marges de manœuvre dont il dispose et qu'il peut exploiter. Dans ce cadre, plusieurs acteurs interagissent. Il s'agit de la Commune, principale bénéficiaire de ces activités, les CGPE et en dernier ressort le PADDL/GIZ.

Le PADDL/GIZ a mené diverses activités dans la Commune de Mbalmayo concernant la gestion de l'eau potable. La plupart de ses activités ont été essentiellement menées en appui conseil direct. Elles peuvent être regroupées d'une part en activités de conception et d'autre part en activité de mise en œuvre.

Dans la section des activités liées à la conception, plusieurs actions sont à mettre à l'actif du PADDL/GIZ. A ce titre, l'on peut par exemple évoquer des aspects liés à l'élaboration d'une cartographie et d'un inventaire des PEM, l'élaboration d'outils d'auto-évaluation et de restructuration des CGPE, l'élaboration d'un dispositif de gestion/maintenance des PEM et au demeurant l'élaboration de modules de formation des CGPE en entretien, gestion et hygiène du PEM<sup>37</sup>.

En ce qui concerne les activités liées à la mise en œuvre des actions du PADDL/GIZ dans la Commune de Mbalmayo, huit (08) retiennent principalement notre attention. D'un côté, l'on note l'auto-évaluation des CGPE afin de déceler les forces et faiblesses, la restructuration des CGPE pour leur dynamisation et une prise en compte du genre, le recrutement d'un artisan réparateur chargé de l'entretien et de la réparation des PMH, la sensibilisation des CGPE sur le

---

<sup>37</sup> C. Millogo, "PADDL/GIZ dans la gestion des points d'eau modernes de la commune de Mbalmayo ...", p.7.

nouveau système de maintenance (principes, convention de gestion du PEM et contrat de suivi des PEM). De l'autre côté, les principales activités de ce secteur font référence à la sensibilisation des élus locaux et chefs de villages sur le nouveau système de maintenance, la formation des CGPE, l'organisation d'un marché d'informations et la réalisation d'une évaluation des accompagnements du PADDL/GIZ en matière de gestion des PEM<sup>38</sup>.

Ainsi, les instruments utilisés pour l'accompagnement technique et financier du PADDL ont contribué à la désignation d'un point focal eau chargé de l'animation autour des PEM, la conception et la mise à la disposition de la Commune d'outils d'auto-évaluation et de restructuration des CGPE.

La collaboration entre le PADDL/GIZ dans la gestion de l'eau potable à Mbalmayo a permis de faire une appréciation de l'impact de cette activité dans la vie des populations. Les actions menées en matière d'appui/conseil ont contribué de façon significative à une meilleure appréhension du rôle des différents acteurs et par conséquent à une amélioration de la gestion des PEM. Ainsi, on peut noter une amélioration de la connaissance de la problématique de l'accès à l'eau potable dans la Commune<sup>39</sup>. C'est ce qui a permis à la Commune de procéder à la mise en place d'un système de gestion des PEM ayant renforcé sa capacité d'analyse et la recherche de solutions appropriées en la matière. Dans l'appréciation d'impact du secteur de l'eau à la Commune de Mbalmayo en coopération avec le PADDL/GIZ, l'on évoque également un système de gestion présentant des signes d'autonomie. Dans ce cadre, le système en question fonctionne sans appui extérieur ce qui témoigne d'une certaine capacité d'auto-prise en charge. La plupart des CGPE s'efforce d'être à jour en rapport avec leur contribution au suivi des PEM versée à la Commune. Aussi, l'on assiste à une amélioration de l'offre de service en matière d'eau au sein de la Commune. Cet impact est exprimé par l'instauration de visites préventives semestrielles ayant une incidence indéniable sur l'état de fonctionnement des pompes. Au niveau de la chaîne de maintenance, elle est de plus en plus professionnelle<sup>40</sup>. La contractualisation de la maintenance apparaît comme un changement qualitatif majeur en ce sens que l'artisan réparateur est responsabilisé et les conditions de travaux clairement définis. En outre, la délivrance d'un agrément technique à l'artisan réparateur permet d'éviter l'intervention de personnes peu qualifiées, et donc contribue à une amélioration de la qualité des réparations. Il est même observé que le diagnostic des pannes est mieux établi et la

---

<sup>38</sup> C. Millogo, "PADDL/GIZ dans la gestion des points d'eau modernes de la commune de Mbalmayo ...", p.7.

<sup>39</sup> Millogo, "Capitalisation d'une expérience de gestion...", p.7.

<sup>40</sup> *Ibid.*



fréquence des pannes réduites depuis que les CGPE ont recours uniquement à l'artisan réparateur agréé<sup>41</sup>.

Cette partie qui s'achève a consisté à montrer l'apport du PADDL/GIZ dans la Commune de Mbalmayo. Cette contribution, exclusivement orientée dans le secteur de l'eau a été d'une grande importance pour cette institution dans l'une de ses missions régaliennes, celle de fournir à la population locale de l'eau potable selon la volonté des textes de la décentralisation de 2010. Ainsi, dans quel sens et secteur d'activités situer la coopération technique allemande à travers le PADDL/GIZ dans la Commune de Mbangassina ?

#### **IV-LA MATERIALISATION DE LA COOPERATION ENTRE LE PADDL ET LA COMMUNE DE MBANGASSINA**

La collaboration entre la Commune de Mbangassina et le programme allemand PADDL/GIZ relève d'une volonté des autorités allemandes de contribuer à l'émancipation, la fluctuation et l'implémentation du processus de décentralisation au Cameroun. Dans cette partie, l'on présente le contexte de mise en place de la coopération du PADDL à la Commune de Mbangassina ainsi que les différents domaines d'intervention de cette coopération.

##### **1- Contexte de collaboration entre le PADDL et la commune de Mbangassina**

Mbangassina est une Commune rurale de la Région du Centre dans le Département du Mbam et Kim. Au recensement de la population de 2008, la population s'élevait à 60.000 habitants répartie sur dix-neuf (19) villages. Le diagnostic et les plans d'actions sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable réalisé avec le concours du PADDL/GIZ a permis de mettre en évidence une carence très nette dans la gestion et l'entretien des infrastructures hydrauliques aboutissant le plus souvent à la dégradation très rapide des équipements.

Lors de la réalisation du Plan Communal de Développement (PCD) de 2008, la Commune comptait quarante-huit points d'eau potable. Aujourd'hui, l'exécutif communal ignore le nombre de points d'eau potable de son territoire et leur système de gestion. Le partenariat signé en 2013 avec le PADDL/GIZ permet à la Commune de concevoir et d'asseoir les mécanismes de gestion et d'utilisation qui favorisent l'accès durable et équitable à la ressource en eau pour l'ensemble des populations. Cette coopération est ainsi basée sur les secteurs de l'eau, de l'éducation et la mobilisation des ressources financières.

---

<sup>41</sup> Millogo, "Capitalisation d'une expérience de gestion...", p.15.

## **2- Le développement du secteur hydraulique à Mbangassina par le PADDL/GIZ**

L'une des étapes de ces différentes activités est la réalisation d'une cartographie des points d'eau potable de la Commune. L'objectif global de cette activité est d'améliorer la gestion participative et durable de l'offre de service de l'eau au niveau communal, à travers un plan d'action y afférent.

La méthodologie de travail adoptée par le PADDL/GIZ est orientée sur des séances de travail avec la Commune pour l'aider à formuler des activités qu'elle voudrait réaliser dans le secteur de l'eau, des séances de travail (collecte d'informations) avec le Délégué Départemental du Ministère de l'Eau et de l'Energie (DD MINEE), de l'échantillon représentatif des conseillers municipaux, des CGPE pour son soutien à l'identification et la formulation des actions à réaliser dans le plan d'actions.

Aussi, ce cadre méthodique retenu par le PADDL/GIZ tient en compte des rencontres pour le recadrage et le suivi de la prestation, l'exploitation du PCD, l'analyse des propositions de faisabilité et d'opérationnalisation de ce plan d'actions en tenant compte de l'aspect genre, la prise en compte des aspects de maintenance et gestion des aspects liés à l'eau, et, enfin, cette méthode de travail s'appuie sur des restitutions au niveau communal pour la validation des plans d'actions élaborés.

Au niveau de la Commune de Mbangassina, ces responsabilités dans le cadre de cette coopération sont d'assurer la participation des acteurs dans la réussite du processus, d'organiser les ateliers de validation du plan sectoriel de gestion communale de l'eau potable, de mettre toute information nécessaire pour la réussite de l'activité à la disposition du prestataire de service et suivre la qualité de l'activité en tenant compte des TDR.

Les responsabilités du prestataire de services sont diverses. Elles s'illustrent dans une dynamique d'appuyer la Commune à la réalisation d'un diagnostic des points d'eau (identification du besoin, conception et mise en œuvre de la solution, gestion et maintenance des infrastructures et responsabilités des parties prenantes). Aussi, le travail du Prestataire de Services (PS) consiste à collecter et appuyer la formulation des actions à mener, ainsi qu'une esquisse de périodicité et de coût de chacune d'elle, élaborer les plans d'action Eau de la Commune, faire valider ces plans par les parties prenantes et consolider la rédaction d'un rapport global de l'activité.

En prenant en compte l'action et les responsabilités assignées à ces trois acteurs évoqués ci-dessus, diverses activités ont été menées dans la Commune de Mbangassina dans ce secteur. Les activités préparatoires ici sont au nombre de deux.

D'une part, il s'agit de la mise en route de la mission. Cette activité couvre la période du 08 janvier 2014. Mettant au centre des acteurs l'action du Chef d'antenne PADDL/Centre, le Maire, le Receveur Municipal, le personnel de la Commune et le consultant, cette activité est élaborée autour de l'introduction du consultant, de la révision du contrat, l'harmonisation de la démarche méthodologique et le recueil des attentes<sup>42</sup>.

D'autre part, les activités préparatoires de cette coopération en matière d'eau potable concernent la suite de mise en route de la mission périodisée du 13 au 15 janvier 2014 faisant intervenir le Maire, le SG, le RM, le Point Focal Eau, le Chef service hygiène et le consultant. Dans son contenu, il s'agit de la signature du contrat, la collecte de la documentation auprès de la Commune et la présentation du chronogramme de suivi et d'évaluation de la mission. Outre les activités préparatoires liées à la contribution du PADDL/GIZ dans ce secteur, l'on évoque aussi les activités pratiques de cette coopération.

En ligne de mire, il s'agit du lancement de la collecte des données en vue de la conception de la cartographie des points d'eau et préparation de l'atelier de formation des CGPE. Elle s'est déroulée du 16 janvier au 16 février 2014 et a consisté à la descente sur le terrain dans dix-neuf villages et hameaux en vue de l'identification des points d'eau par GPS, de l'élaboration d'un répertoire des points d'eau et préparation de l'atelier de formation des CGPE. Au titre des acteurs de cette activité, l'on note la présence du consultant, du PFE, du Maire, du RM, du Chef service d'hygiène de la Commune et du PADDL. Les résultats et indicateurs d'actions retenus sont basés essentiellement sur la cartographie des points d'eau de la Commune, le répertoire des parties prenantes du secteur eau potable, la formation dans les CGPE et des exposés modulaires sur des outils de gestion des CGPE (statut, règlement intérieur, arrêté constatant les CGPE suivant un échantillon de dix.

Après cette activité, l'on a assisté à la Commune de Mbangassina à l'organisation d'un atelier de formation des CGPE. Cette formation s'est déroulée du 17 au 23 février 2014 sur la gestion d'un CGPE partant de son organisation, son fonctionnement, ses outils administratifs, techniques et financiers de gestion et le volet de la planification des réunions avec les usagers. Un autre thème a retenu l'attention des participants. Ce thème était en rapport avec la

---

<sup>42</sup> PADDL, "Mise en œuvre du plan sectoriel eau de la commune de Mbangassina", janvier 2014, p.2.

collaboration entre les acteurs du secteur de l'eau, leurs responsabilités et les relations entre ces acteurs et notamment entre la Commune et le CGPE. Les dernières thématiques de cet atelier ont touché du doigt des réalités sur les techniques de sensibilisation et mesures d'hygiène et salubrité. Les travaux de groupe ont consisté à l'élaboration d'un plan d'aménagement et d'assainissement du plan d'action et point focal sur la mise en place de la commission communale eau et les échanges sur les critères de détermination d'un bon CGPE. En dehors des acteurs habituels dans les échanges, cette activité a eu le privilège d'associer d'autres acteurs et participants comme les conseillers municipaux, les CGPE, les établissements scolaires, les commerçants, le DD MINEE et les acteurs de la santé.

Du 23 février au 09 mars 2014, le secteur de l'eau potable dans la Commune de Mbangassina a bénéficié d'une activité indéniable dans ce cadre. Il s'agit de l'appui à l'organisation de la journée portes ouverte Eau et d'un concours annuel sur les bonnes pratiques des CGPE. Les différents acteurs interpellés étant le Maire, le SG, le RM, le consultant, le point focal, le Médecin chef de l'hôpital et les responsables éducatifs. Cette activité portait sur la préparation des thématiques d'échanges, la préparation des thématiques des tables rondes, l'assistance aux CGPE et la définition des cadres d'évaluation des CGPE.

Beaucoup plus élargie en termes de participants, l'organisation de la journée thématique Eau s'est déroulée du 10 au 16 mars 2014 sous le concours de l'Autorité administrative, le Maire et le personnel communal, les conseillers municipaux, le DD MINEE, les CGPE, les usagers, les populations, les élèves, le point focal, le consultant, la commission communale eau et le PADDL. En ce qui concerne le contenu des activités liées à cette activité, l'on évoque respectivement la cérémonie d'ouverture, la visite des stands d'exposition, les tables rondes, des exposés thématiques, la signature du livre d'or, l'évaluation des CGPE, la remise des prix et enfin, la cérémonie de clôture.

Enfin et s'agissant de ce secteur, la dernière activité porte sur l'évaluation et la capitalisation. Elle s'étend du 17 au 23 mars 2014. L'orientation pratique de cette activité fait état de la restitution générale de la mission (méthodologie et résultats, recommandations), échanges et dispositions définitives et enfin la rédaction du rapport final de la mission<sup>43</sup>.

Au demeurant, le secteur eau potable dans la commune de Mbangassina a bénéficié d'un appui considérable du PADDL/GIZ dans sa restructuration. Il s'est agi de l'organisation de nombreuses activités en la matière dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations

---

<sup>43</sup> PADDL, "Mise en œuvre du plan sectoriel eau de la commune de Mbangassina", janvier 2014, p.5.

locales. Le renforcement des capacités des acteurs du secteur hydraulique a été opérationnel, ce qui a conduit à la mise en place des CGPE installés et la répartition des quotas entre ces comités et la Commune<sup>44</sup>. Ainsi, qu'en est-il du secteur éducatif ?

### **3- Coopération éducative entre la Commune de Mbangassina et le PADDL/GIZ**

C'est au bénéfice du développement local et dans le but de mettre en œuvre des politiques publiques de proximité pour mieux répondre aux attentes des citoyens, puis satisfaire leurs besoins, que certaines compétences ministérielles ont été transférées aux Communes suite aux lois n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation et n°2010/0247/PM du 26 février 2010 fixant les modalités d'exercices de certaines compétences transférées par l'Etat aux Communes en matière d'éducation de base. Celles-ci peuvent dorénavant construire, équiper et assurer la maintenance des écoles maternelles et primaires, procéder à l'acquisition du paquet minimum puis, au recrutement et à la prise en charge du personnel d'appoint dans ces écoles.

L'objectif de cet appui ici est d'améliorer la collaboration entre les acteurs de la communauté éducative de base à travers un processus de gestion concertée des paquets minimum reçus lors du concours organisé par le PADDL<sup>45</sup>. Pour sa contribution dans l'appropriation et la mise en œuvre de la décentralisation dans la Commune de Mbangassina, le PADDL/GIZ, programme de la coopération technique germano-camerounaise, apporte des appuis à la Commune dans ce cadre afin qu'elle puisse jouer efficacement son rôle dans cette nouvelle dynamique de développement et de gouvernance à la base. Dans le but de favoriser une mise en place des espaces de concertation entre les acteurs de l'éducation de base, le PADDL a organisé en septembre 2012 en faveur du service de l'APEE un concours leur demandant de formuler les idées de projets viables permettant à la fois d'améliorer la qualité des enseignements au sein des écoles et d'en assurer la participation régulière d'un maximum d'enfants à ses enseignements. Dans cet élan de solidarité, le PADDL s'est déployé dans la région du Centre à travers un appui à trente-cinq APEE au rang desquelles la Commune de Mbangassina. Cet appui est ainsi traduit sur le plan matériel de la dotation du matériel pédagogique, sportif, des tables bancs et du paquet minimum à la Commune. Les réalités dans le secteur de la mobilisation des ressources financières à Mbangassina sont toutes autres.

---

<sup>44</sup> Toundé Onana C, 27 ans, Contractuel d'administration communale, comptables matières, Mbangassina le 17 novembre 2020.

<sup>45</sup> Amouye R, 30 ans, Cadre contractuel communal, Mbangassina le 17 novembre 2020.

#### **4- Le PADDL et la mobilisation des ressources financières dans la commune de Mbangassina**

La décentralisation au Cameroun a été rendue effective par le transfert de certaines ressources aux CTD, notamment financières. L'objectif est de permettre à ces entités d'accomplir leur mission de maître d'ouvrage (conception, programmation, et mise en œuvre des actions de développement économique, social et culturel).

Au regard de cet aspect, et suivant un calendrier partant du 02 mai au 30 septembre, la Commune de Mbangassina a engagé une démarche de mobilisation des ressources financières spécifiques aux potentialités de son ressort territorial. Cette démarche, appuyée par le PADDL s'est opérée par les recettes de la Commune pour la mise en place d'une stratégie de mobilisation et de sécurisation des recettes fiscales communales en mettant un accent sur la sensibilisation des contribuables. Plusieurs acteurs sont en jeu dans ce cadre. Il s'agit du prestataire de services, du PADDL et de la Commune. Ces différents acteurs ont chacun un rôle spécifique dans la mission.

En rapport avec l'action du prestataire de services, il intervient dans la réalisation d'un état des lieux et d'une analyse du système de recouvrement/mobilisation des ressources financières, l'élaboration d'un diagnostic des potentialités économiques fiscales du territoire communal, la conception des outils de suivi et enfin l'appui à la mise à l'opérationnalisation des activités dans les domaines de la communication, la concertation et la sensibilisation issue d'une stratégie.

Le rôle du PADDL dans cette action est évalué sur trois aspects notamment la prise en charge du consultant, la mise à disposition des documents et informations disponibles et enfin le suivi de la qualité de la prestation.

Pour les responsabilités de la Commune, elles sont de divers ordres. L'on peut citer la mise à disposition des informations et documents nécessaires pour l'activité, le suivi de la qualité de la prestation en collaboration avec le PADDL, l'organisation d'un atelier de validation avec le consultant pour la stratégie de mobilisation des ressources financières et la mobilisation du personnel communal à toutes les étapes de l'activité.

En rapport avec tous les secteurs d'activités développés par le PADDL à Mbangassina, plusieurs lectures sont mises en exergue dans le cadre de cette coopération. Notons ce qui suit :

Les programmes allemands comme le PADDL en matière d'appui à la décentralisation sont positifs dans notre Commune. L'on note par exemple dans ce cadre de collaboration le renforcement des capacités de la Commune à travers la gestion financière, la budgétisation et la mobilisation de plusieurs ressources de la Commune. Il y'a aussi l'archivage et l'accompagnement pour la réactualisation du fichier du contribuable<sup>46</sup>.

Dans la même perspective, Ateka Albert affirme que :

L'Allemagne a investi à la Commune de Mbangassina à travers le PADDL/GIZ. Cet investissement s'est orienté dans l'accompagnement de l'élaboration des PCD, le diagnostic institutionnel communal, l'accompagnement dans l'élaboration de la carte scolaire, sanitaire, points d'eau avec la mise sur pied des points focaux. Cet accompagnement visait à ce que les populations se prennent elles-mêmes en charge. C'est un outil qui facilite la mise en œuvre de la décentralisation et à travers cette coopération, les populations sont comptables de leurs réalisations<sup>47</sup>.

En retour, la Commune de Mbangassina a accueilli tous les projets du PADDL à bras ouverts donnant ainsi l'allure d'une coopération perçue sous le prisme de la réciprocité. Pour l'illustrer, madame Melingui nous en dis plus en ces termes :

Dans la coopération entre le PADDL et la Commune de Mbangassina, notre apport est considérable. Il s'illustre par une participation massive des communautés dans les projets de développement, leur adhésion et l'appropriation dans le domaine de la gestion financière. A ce titre, la Commune a eu à payer les honoraires des consultants retenus pour son accompagnement<sup>48</sup>.

En définitive, l'étude de ce chapitre nous a permis de relever les différentes actions de la coopération allemande au développement des CTD de la région du Centre. L'échantillonnage de recherche était basé sur quatre Communes notamment celles de Soa, d'Ayos, de Mbalmayo et de Mbangassina. Au terme de l'analyse des résultats dans le cadre de cette coopération, divers secteurs d'activités ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des populations de la région. Il s'agit des appuis observés dans les domaines de l'archivage et la documentation, l'éducation de base, la santé, le secteur de l'eau, la mobilisation des ressources financières etc. Dans le chapitre qui suit, notre réflexion présente les réalisations de la coopération décentralisée dans la région de l'Ouest.

---

<sup>46</sup> Melingui More T, 51 ans, Secrétaire Général de la commune, Mbangassina le 17 novembre 2020.

<sup>47</sup> Ateka A, 42 ans, Chargé de la coopération, communication et partenariats, Mbangassina le 17 novembre 2020.

<sup>48</sup> Melingui More T, 51 ans, Secrétaire Général de la commune, Mbangassina le 17 novembre 2020.

## **CHAPITRE V :**

### **L'ESSOR DE LA COOPERATION DECENTRALISE ALLEMANDE DANS LA REGION DE L'OUEST-CAMEROUN**

La coopération décentralisée entre l'Allemagne et le Cameroun s'inscrit dans la stratégie globale des relations Nord-Sud. Dans le contexte camerounais, et s'agissant de l'implémentation de ces rapports, plusieurs collectivités territoriales allemandes appuient le processus de décentralisation en phase de maturation au Cameroun. C'est dans ce cadre que l'on justifie cette thématique qui traite de l'essor de cette coopération dans la région de l'Ouest. Cette coopération décentralisée entre le Nord et le Sud se positionne dans une perspective de la coopération internationale. L'action des collectivités du Nord est inscrite dans une dynamique d'appuis multiformes aux collectivités du Sud. Cet essor tient en compte l'apport des collectivités allemandes au développement de celles du Cameroun, le champ d'investigation concerne ici les Communes de Bangangté, de Bafoussam, de Koutaba et les autres Communes de la région.

#### **I-L'APPUI DES ORGANISMES ALLEMANDS AU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE DE BANGANGTE**

Bangangté est le Chef-lieu du département du Ndé. Suite à une volonté de modernisation de son paysage en vue de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses habitants, les autorités de la ville vont développer plusieurs stratégies partenariales avec les collectivités territoriales des pays du Nord dans le but d'appuyer son processus et sa dynamique de développement. C'est dans ce cadre qu'intervient sa coopération avec l'Allemagne, pays de l'Union européenne. A travers cette coopération, plusieurs entités et collectivités territoriales allemandes manifestent un regain d'intérêt dans le développement de Bangangté. Nous citons entre autres la Kfw, la Fondation Konrad Adenauer et le PADDL/GIZ.



### **1- Partenariats de la Kfw et de la société SAP AG à la commune de Bangangté**

Le 16 janvier 2017, la mairie de Bangangté accueille en son sein la visite de Thorsten Waibel, responsable de la division Afrique du pôle de gouvernance de la Kfw-Franfort<sup>1</sup>. La délégation est complétée par Roger Mba, chargé de mission de la Kfw à Yaoundé, Daniel Rolot, chargé de mission du projet PDVM FEICOM KFW ainsi que des représentants du FEICOM et des points focaux pour une séance de travail sur le projet de construction du marché central de Bangangté en présence du Préfet du département du Ndé Oumarou Hamam Wabi, du Maire de la Commune de Bangangté Madame Celestine Ketcha Courtès et ses deux adjoints.

Le projet de construction du marché de Bangangté entre dans la mise en œuvre du Programme de Décentralisation FEICOM-Villes Moyennes (PDFVM) au Cameroun, financé par le Gouvernement de la République d'Allemagne à travers la banque allemande de développement (Kfw). Selon la convention séparée au contrat de financement signée le 04 décembre 2012 entre la République du Cameroun et la Kfw, la Commune de Bangangté a bénéficié d'un financement pour la construction de son marché central. L'accord de financement est d'un montant de 800.000.000 fcfa. Dans le cadre de ce projet gigantesque, il est demandé à la Commune une contribution de 10% sur le cout total du projet.

Plusieurs facteurs ont imposé le choix de ce projet, d'abord la forte demande en boutiques et échoppes depuis plus d'une dizaine d'années que la Commune a de la peine à satisfaire, mais aussi la lutte contre le désordre urbain, la faible capacité de l'ancien marché construit en matériaux provisoires par les populations venant des campagnes et de toute la région pour écouler leur production. L'image qui va suivre met en lumière l'ancien marché de la ville de Bangangté.

---

<sup>1</sup> [www.communedebangangte.net](http://www.communedebangangte.net) consulté le 06 février 2021 à 21 heures 20 minutes

**Photo n° 1: Ancien marché de la ville de Bangangté**



**Source :** [www.communedebangangte.net](http://www.communedebangangte.net) consulté le 06 février 2021 à 21 heures 20 minutes

A la lumière de cette photo, l'on note une visite de travail dans l'ancien marché de Bangangté entre le représentant de la Kfw au Cameroun et Madame Celestine Ketcha Courtès, Maire de la Commune de Bangangté. L'image décrite fait état de la vétusté des édifices construits en matériaux provisoires. C'est dans cette optique que les autorités municipales de la ville se lancent dans une dynamique de construction d'un marché moderne.

En 2008, le problème de la gestion des marchés de la Commune a été identifié comme l'un des problèmes prioritaires, avec comme solution pertinente la construction d'un nouveau marché moderne et fonctionnel. En 2011 et en 2014, le conseil municipal vote une délibération autorisant le maire à rechercher des financements pour la réalisation de ce projet.

En ce qui concerne la description de ce projet, il s'agit de la réalisation d'un espace marchand moderne en lieu et place du plus vieux marché de la ville opérationnel bien avant le décret n°807 de 1954 qui crée la collectivité territoriale décentralisée de Bangangté. Ce complexe dont l'emprise au sol des bâtiments à réaliser est de 4150 m<sup>2</sup> sur un site d'environ 8300 m<sup>2</sup>, soit un coefficient d'occupation du sol de 0,50. Le rez-de-chaussée s'étend sur 4150 m<sup>2</sup> subdivisé en dix-sept (17) blocs comprenant : deux-cent trente-huit (238) boutiques, deux (02) blocs de seize (16) toilettes, un (01) bloc infirmerie, un (01) poste de police, un (01) espace gare routière d'une superficie de 933, 16 m<sup>2</sup>, cinquante (50) parkings payants pour véhicules.

Plusieurs autres infrastructures meublent ce projet comme le bloc administratif, une salle des fêtes et deux restaurants<sup>2</sup>.

Ainsi, le représentant de la Kfw a effectué plusieurs missions de travail dans la ville de Bangangté pour l'opérationnalisation de ce projet. L'une de ses missions voit la participation de divers acteurs de la ville à la salle des actes de la mairie. Il s'agit par exemple des conseillers municipaux, les commerçants du marché A, les Chefs de quartiers et les représentants des services déconcentrés de l'Etat. Les objectifs de la mission sont d'informer la Kfw de l'état d'avancement des travaux du projet avec le prestataire retenu, le cabinet ECTA-BTP, sélectionné par l'appel d'offre international dans le but de réaliser l'étude d'Avant-Projet-Sommaire (APS). La cérémonie est traduite en image par deux photos illustrant le déroulement des travaux d'une part, et d'autre part la fin de ceux-ci.

**Photo n° 2: Séance de travail entre le Maire de Bangangté et le représentant de la Kfw**



Source : Archives privées de Djoukoue Hugues, employé à la commune de Bangangté.

---

<sup>2</sup> [www.communedebangangte.net](http://www.communedebangangte.net) consulté le 06 février 2021 à 21 heures 20 minutes

**Photo n° 3: Photo de famille après la séance de travail à la salle des actes de la mairie de Bangangté**



**Source** : Archives privées de Djoukoue Hugues, employé à la commune de Bangangté.

De ce qui précède, le projet de construction du marché moderne dans la Commune de Bangangté est au centre de plusieurs préoccupations. Ces dernières sont matérialisées par la volonté du bénéficiaire de la finalisation de ce projet et l'intérêt du donateur dans sa concrétisation pour la modernisation d'une structure qui réponde aux besoins des demandeurs. C'est ce que l'on peut voir dans cette séance de travail entre le Maire de la commune de Bangangté et le représentant de la Kfw, et aussi de cette convivialité entre les différentes parties à l'issue des travaux par une photo de famille.

S'agissant de la construction des marchés modernes dans les collectivités territoriales décentralisées, ceux-ci répondent généralement à trois objectifs d'envergure. Au rang de ces objectifs, nous retenons trois objectifs de base détaillés dans cette étude et portant notamment sur :

L'amélioration des conditions physiques et des commodités offertes par le marché, y compris très souvent une amélioration des alentours immédiats ; l'amélioration des conditions sanitaires et de l'hygiène des produits frais commercialisés dans l'enceinte du marché, et le cas échéant, l'amélioration des conditions d'abattage et de sacrifice des animaux ; enfin la création d'une meilleure commercialisation des fruits, légumes, viande fraîche, poisson et volaille par la proposition d'un système efficient et économique de gestion du marché, et par la réalisation de programme de formation destinés au personnel du marché et à ses différents utilisateurs<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> [www.fao.org/3/x6990f0a.htm](http://www.fao.org/3/x6990f0a.htm) consulté le 07 février 2021 à 12 heures 34 minutes.

De part et d'autre, l'action des parties prenantes dans ce projet prend en compte tous ces objectifs détaillés plus haut. Pour la commune de Bangangté à travers son exécutif, il s'agit de faciliter les conditions de vie des populations locales. Pour la Kfw, cette action s'inscrit dans le cadre de l'aide publique au développement de l'Allemagne au Cameroun par la modernisation et le développement de plusieurs secteurs d'activités.

Dans un autre registre, la Kfw a apporté son soutien à la localité de l'ouest dans le domaine informatique. Les actions prioritaires étant orientées vers la gestion locale et le suivi des projets de la localité. Ce suivi est acté par la mise à disposition du matériel roulant et informatique dans douze communes de la région de l'ouest parmi lesquelles la commune de Bangangté. En date du 22 juillet 2016, le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation a présidé la cérémonie officielle de remise de ce matériel offert par la coopération allemande à travers sa banque de financement des projets la Kfw. Dans le cadre de cette action, il faut noter que le rôle de l'informatique dans les collectivités territoriales décentralisées est d'une importance capitale dans le suivi des actes de la collectivité. L'informatique constitue ainsi un catalyseur et un facilitateur dans la vulgarisation des réalités locales qui deviennent explicites et sont analysées dans des intervalles de temps relativement courts. C'est dans cette double volonté que se situe l'action de la Kfw dans ce secteur dans la région de l'ouest. L'image ci-dessous justifie l'effectivité de ce projet.

**Photo n° 4: Matériel informatique offert aux communes de l'ouest par la Kfw**



Source : Archives privées de Djoukoue Hugues, employé à la commune de Bangangté.

A ce niveau, il faut noter que la cérémonie de remise de ce matériel informatique par la Kfw à la commune de Bangangté s'est tenue à Yaoundé au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation en 2017. Il s'agit d'un matériel destiné à la facilitation de l'administration communale dans les domaines de l'archivage, du traitement des dossiers et plusieurs autres services utilisant l'informatique.

En dehors de la Kfw dans le secteur informatique à la commune de Bangangté, plusieurs autres structures allemandes ont œuvré dans ce secteur dans la localité. La coopération entre la commune de Bangangté et la société allemande d'informatique SAP AG et Africa Code Week constitue un cas d'école.

Dans ce cadre, la mairie de Bangangté a organisé les 17 et 18 octobre 2017 au lycée classique de Bangangté un séminaire de formation des responsables des enseignements de l'informatique des lycées et collèges de la région de l'ouest organisé par la société SAP à travers le programme « Africa Code Week ». Dans la pratique, les objectifs de ce programme sont clairement identifiés. Il vise l'accessibilité des jeunes Africains dans l'utilisation et la manipulation des outils informatiques et compétences dont ils ont besoins pour contribuer activement à l'essor économique de l'Afrique.

Organisé à l'intention des élèves, enseignants et jeunes leaders, ce séminaire avait également pour objectif de réduire le fossé numérique qui existe entre les jeunes scolarisés des grandes métropoles du pays et les jeunes scolarisés d'autres communes.

Le choix de la société SAP à travers son réseau sur le continent se justifie par son rang de leader mondial dans la formation et l'usage des logiciels de gestion. Dénommée *Systems, Applications and Products for data processing* en anglais ou Progiciel de gestion intégré (PGI) en français, la société SAP, créée en 1972 s'active dans la définition, le paramétrage et la maîtrise de l'ensemble du processus d'une entreprise, en intégrant dans un même outil informatique l'ensemble de ses fonctions de gestion sous la forme de différents modules partageant automatiquement les données entre eux<sup>4</sup>.

Le déroulement de la formation est encadré par l'expert Jérôme Nana Monteu en deux (02) phases : la théorie et la pratique. La première journée était consacrée à la formation des

---

<sup>4</sup> <https://fr.wikiversity.org/wiki/Progiciel.de-gestion-intégré-SAP> consulté le 09 février 2021 à 13 heures 12 minutes.

enseignants de la localité. Pour la deuxième journée, l'atelier avait pour cible les élèves des classes de terminales.

L'opérationnalité de la formation dans la localité de Bangangté s'inscrit dans l'apprentissage du logiciel informatique "scratch". Ce dernier permet de modifier le code du programme en cours d'exécution. Logiciel multimédia pour l'enseignement des enfants, il traite avec une grande facilité des concepts de base de la programmation comme les boucles, les tests, les affectations de variables, et surtout de la manipulation des objets comme les sons et les vidéos. Ce logiciel est mis en œuvre à travers trois étapes essentielles : le téléchargement, l'installation et le démarrage.

A l'issue de travaux de formation informatique liés à l'apprentissage et à la mise en pratique du logiciel "scratch", une table ronde est organisée à l'hôtel de ville de la mairie de Bangangté sur le thème : "**Le numérique et l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035, enjeux, défis et perspectives pour la jeunesse scolaire et étudiante**". Les échanges autour de cette thématique ont retenu l'attention de plusieurs parties prenantes notamment les élèves, les étudiants, les enseignants d'informatique et les opérateurs économiques<sup>5</sup>. En plus, une autre catégorie de participants de cette table ronde est à relever. Il s'agit des exposants et intervenants sur le thème à l'ordre du jour. Au rang de ces derniers figurent en bonne place Jérôme Monteu Nana, expert des progiciels de gestion chez SAP, chef de la délégation du Cameroun, le coordonnateur régional des enseignements de l'informatique dans la région de l'ouest et enfin Madame Patricia Mendo, Directeur régional de Camtel de l'ouest<sup>6</sup>.

A Bangangté, et après l'intervention de la Kfw dans le domaine informatique, les activités sur le développement de ce secteur ont été effectives comme l'illustre les précédentes analyses. Ces activités ont vu le jour grâce à l'action de la société allemande SAP AG. Cette dernière a entreprise de nombreuses actions dans la localité. Les photos suivantes témoignent de l'effectivité de cet appui.

---

<sup>5</sup> <https://www.communedebangangte.net/la-mairie/les-conseillers-municipaux/> consulté le 09 février 2021 à 18 heures 15 minutes.

<sup>6</sup> *Ibid.*

**Photo n° 5: Participants du séminaire de formation sur le logiciel "scratch" à Bangangté**



Source : <https://www.communedebangangte.net/la-mairie/les-conseillers-municipaux/> consulté le 09 février 2021 à 18 heures 15 minutes.

**Photo n° 6: Table ronde à l'hôtel de ville de la mairie de Bangangté**



Source : <https://www.communedebangangte.net/la-mairie/les-conseillers-municipaux/> consulté le 09 février 2021 à 18 heures 15 minutes.

A l'analyse de ces photos, l'on voit d'une part l'opérationnalité de l'action liée à la formation des apprenants par la société allemande SAP sur l'utilisation du logiciel « scratch ». Cette opération est matérialisée en image par la présence effective des élèves bénéficiaires de la formation, de Madame le Maire officiant en qualité de marraine de l'évènement et du responsable de la société SAP AG agissant comme formateur.

D'autre part, la deuxième image illustrative de cette séquence analytique est liée à la table ronde organisée à l'hôtel de ville de la mairie de Bangangté sur l'exploitation du numérique au Cameroun à l'horizon 2035 à travers ses enjeux, défis et perspectives sur la jeunesse. Elle met en lumière les différents intervenants en scène pour l'implémentation de cette activité.



Au terme de cette partie, il était question pour nous de présenter les partenariats de la Kfw et de la société SAP AG dans le développement de la commune de Bangangté. Ce partenariat s'est développé autour de deux actions primordiales : la construction du marché moderne de Bangangté et l'appui au développement du secteur informatique. En dehors de ces domaines évoqués, la commune de Bangangté a également bénéficié de l'appui allemand dans d'autres secteurs d'activités. C'est le cas par exemple du projet Pro-edu-ba dans le domaine de l'éducation de base.

## **2- Le développement de l'éducation de base à Bangangté par le projet pro-edu-ba**

L'éducation de base occupe une place de choix dans les politiques de gouvernance des deux (02) pays. Dans la réglementation camerounaise en matière d'éducation, la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées relève plusieurs missions des CTD dans le domaine éducatif. Ces CTD œuvrent à la création, conformément à la carte scolaire, la gestion, l'équipement et la maintenance des écoles maternelles, le recrutement et la prise en charge du personnel d'appoint desdites écoles, la participation à l'acquisition des matériels et fournitures scolaires et enfin, la participation à la gestion et à l'administration des lycées et collèges de l'Etat et de la région par le biais des structures de dialogue et de concertation<sup>7</sup>.

L'apport de la coopération allemande dans la localité de Bangangté est matérialisé par le projet pro-edu-ba. Il faut noter que c'est un projet d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan d'action conjoint de gestion de compétences transférées dans le domaine de l'Education de base à la commune de Bangangté.

Selon les dispositions de loi n°2010/0247/PM du 26 février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'éducation de base, le projet pro-edu-ba s'inscrit dans une dynamique d'action à plusieurs logiques. Dans un premier temps, le projet vise à dresser un état des lieux ou un diagnostic sectoriel de l'éducation de base dans l'arrondissement de Bangangté. Dans un second temps, il s'agit de contribuer à l'élaboration d'un plan d'action communale ressortant clairement les actions conjointes commune de Bangangté-Inspection d'Arrondissement de l'Education de

---

<sup>7</sup> APBM, Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées., article 161 de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019.

Base-Délégation départementale du MINEDUB de gestion des compétences transférées dans le domaine<sup>8</sup>.

Dans le développement du projet dans la localité de Bangangté, les différentes actions encadrant le projet pro-edu-ba ont pour objectif majeur l'amélioration de la situation de l'éducation de base à Bangangté. Cette amélioration passe inéluctablement par des concepts tels que les performances éducatives en la matière et des compétences transférées pour la redynamisation et la professionnalisation de l'éducation de base. La coopération allemande à Bangangté à travers le projet pro-edu-ba a touché cinquante et cinq (55) établissements scolaires publics de l'éducation de base, les APEE, les conseils d'écoles de la commune, la commission éducative et coopération scolaire de la commune et toute la communauté éducative de Bangangté. Cette coopération a ainsi permis la formation des APEE de la localité et le suivi des actions menées par ces APEE sur le terrain avec le matériel reçu<sup>9</sup>. C'est ce qui ressort sur la photo ci-dessous.

**Photo n° 7: Appui allemand en fournitures scolaires à l'école publique de Bandiangseu**



Source : Archives de la commune de Bangangté

<sup>8</sup> <https://www.communedebangangte.net/category/projet/projets-en-cours> consulté le 09 février 2021 à 15 heures 20 minutes.

<sup>9</sup> Djoukoue H. M., 37 ans, Chef de police municipale, Bangangté le 03 novembre 2020.

Le projet pro-edu-ba a accompagné de nombreux établissements scolaires dans la localité de Bangangté. C'est le cas de l'école publique de Bandiangseu qui a reçu un important don dans sa bibliothèque en fournitures scolaires. La photo ci-dessus nous renseigne que toutes les classes de cette école ont reçu cet appui destiné à équiper chaque niveau des manuels scolaires au programme.

A la fin de cette section, il ressort que le domaine de l'éducation de base a été au centre de la coopération décentralisée germano-camerounaise dans la localité de Bangangté. Ce secteur a bénéficié de l'action du projet pro-edu-ba qui a apporté des appuis multiformes dans ce cadre. Son lancement visait à améliorer les performances en milieu scolaire et la promotion d'une éducation de qualité dans l'arrondissement de Bangangté. Il visait également l'organisation des ateliers de consolidation du plan d'action de l'éducation de base, la distribution des prix aux dix meilleurs des établissements publics de l'arrondissement, l'équipement des bibliothèques avec des livres au programme. Dans la commune, le programme a orienté ses actions dans le domaine de l'éducation, du renforcement des capacités, de la maîtrise de l'assiette fiscale et l'accompagnement du Maire de Bangangté à la mise en place du Réseau des Femmes Elues Locales d'Afrique, Femmes Maires du Cameroun (REFELA-CAM). Sous une orientation différente, il est à noter que l'aide allemande dans le développement de la localité a embrassé d'autres champs d'action. La fondation Konrad Adenauer nous en dit plus dans sa coopération avec la commune de Bangangté.

### **3- L'action de la Fondation Konrad Adenauer dans le développement de la commune de Bangangté**

D'entrée de jeu, il faut noter que la Fondation Konrad Adenauer est un think tank allemand associé à l'Union Chrétienne Démocrate d'Allemagne (CDU), fondée en 1955 par Bruno Heck. Elle dispose de soixante-dix-huit bureaux et gère des programmes dans plus de cent (100) pays dans le monde. L'organisation travaille sur les domaines tels que l'énergie, le climat et la démocratie<sup>10</sup>.

Dans ce cadre, du 25 au 26 janvier 2017, la commune de Bangangté va bénéficier de nombreuses retombées de la coopération entre la Fondation Konrad Adenauer et la commune. Cette coopération tire son origine de la visite du Pr Olivier Ruppel, Directeur-Résident de cette structure au Cameroun dans la même période.

---

<sup>10</sup> [www.mediaterre.org](http://www.mediaterre.org) consulté le 15 février 2021 à 23 heures 08 minutes.

Ainsi, plusieurs axes de coopération naissent. Ceux-ci sont ainsi décrits dans les propos du Pr Ruppel en ces termes :

La Fondation Konrad Adenauer est une Fondation politique d'Allemagne. On travaille sur les thèmes énergie, climat, la démocratie. Nous avons vingt bureaux en Afrique, celui de Yaoundé sera pour l'Afrique subsaharienne, ce n'est pas seulement pour le Cameroun. Nous avons décidé de nous installer au Cameroun pour une nouvelle coopération avec les pays Africains. Je suis fier d'être à Bangangté. Ce que j'ai vu est impressionnant<sup>11</sup>.

Ce séjour à Bangangté dans le cadre de cette coopération était ponctué par quelques activités sur le terrain. Il s'agit notamment de la visite à l'école publique de Bandiangseu orienté vers son équipement en latrines écologiques ainsi que le captage d'eau. Le travail de terrain du Directeur-Résident de la Fondation Konrad Adenauer s'est poursuivi à Bamena par une visite de la station de pompage d'eau. En date du 26 janvier, le Pr Ruppel a rendu visite au Centre Intercommunautaire d'Education et de Formation en Agriculture Durable (CIEFAD). Cette visite est guidée et orientée vers des projets de développement durable de la localité.

Plusieurs points de satisfaction dans le cadre de cette coopération ressortent dans les propos du Pr Ruppel. Il dit à ce sujet :

Je suis très impressionné par vos projets. J'ai déjà invité Madame le Maire à une visite officielle dans notre capitale Berlin. Notre pays a une grande histoire avec la commune. Nous devons à nouveau mettre sur pied de nouvelles coopérations. Notre bureau, la Fondation Konrad Adenauer s'installe au Cameroun cette année et je suis très impressionné de ma visite et très content. Je m'engage à vous accompagner dans plusieurs domaines<sup>12</sup>.

Comme toutes les autres structures allemandes appuyant la coopération décentralisée au Cameroun, la Fondation Konrad Adenauer a marqué sa volonté dans le but de soutenir des actions de développement au Cameroun. Cette volonté étant matérialisée par des visites et séances de travail sur le terrain dans la localité de Bangangté du Pr Ruppel. Plusieurs domaines de coopération évoqués dans cette collaboration. Dans la pratique, l'on note une difficulté de matérialisation de divers accords de coopération. Eu égard à cette faiblesse de coopération entre la Fondation Konrad Adenauer et la commune de Bangangté, cette dernière va développer d'autres stratégies opératoires dans le but de coopérer avec d'autres institutions allemandes dans le développement de la commune. C'est le cas par exemple du Programme de la GIZ sur le retour de la diaspora camerounaise en Allemagne.

---

<sup>11</sup> <https://www.coEmmunedebangangte.net/la-mairie/les-conseillers-municipaux/> consulté le 09 février 2021 à 18 heures 15 minutes.

<sup>12</sup> *Ibid.*

#### 4- Dynamiques de partenariat GIZ- Commune de Bangangté

Les relations entre la GIZ et la commune de Bangangté sont multisectorielles. Elles touchent plusieurs secteurs d'activités dans le but de promouvoir le bien-être des populations locales. Nous pouvons à cet effet citer le cas de sa collaboration scientifique qui promeut le retour des experts de la diaspora camerounaise d'Allemagne.

Dans le cadre de son "**Programme Migration pour le Développement**" (PMD) au Cameroun, la GIZ a signé une convention de partenariat avec la commune de Bangangté le 13 août 2015. La GIZ était représentée par le Dr Ulrike Maenner, Directrice résidente à Yaoundé et la commune de Bangangté par Madame le Maire Célestine Ketcha Courtès.

En effet, l'on note que dans la pratique et s'agissant de cette collaboration que la commune de Bangangté constitue la toute première collectivité territoriale décentralisée à implémenter ce type de partenariat avec la GIZ, afin de bénéficier d'une expertise susceptible de résoudre durablement les besoins vitaux des populations. A titre illustratif, Josiane Joelle Kamaleu, titulaire d'un Master II en génie économique, est l'experte retenue pour servir à cet effet<sup>13</sup>.

D'après les principaux signataires de cette convention, cet accord de partenariat a pour principal objectif le recrutement d'experts Camerounais de retour d'Allemagne, à travers notamment des subventions salariales et pour les stages, l'équipement du poste de travail de l'expert du Centre pour la Migration Internationale et le Développement (CIM) une fois recruté, le rapprochement des offres d'emplois au Cameroun et le paiement des frais de transport, la facilitation de contact en Allemagne et au Cameroun, la conception et la gestion des projets, des subventions pouvant représenter 50% des coûts des projets à réaliser et une assistance sur place au Cameroun.

Pour le Coordonnateur de ce programme Didier Djoumessi, il s'agit d'un appui aux experts Camerounais de retour de l'Allemagne (ingénieurs, médecins et autres domaines scientifiques) pour contribuer au développement durable du pays. Il s'agit d'un soutien multiforme du gouvernement allemand à la réintégration socioprofessionnelle des diplômés Camerounais vivants et travaillant en Allemagne.

Au vu de son importance dans l'appui aux projets de développement de la localité de Bangangté, le Maire de la commune relève le bien-fondé d'une telle coopération. Elle pense

---

<sup>13</sup> <http://www.mediatorre.org/afrique-central/> consulté le 16 février 2021 à 09 heures 29 minutes

que : "la convention de partenariat signée ce jour avec la GIZ est la matérialisation de nos volontés communes de faire de la migration, un levier de développement participatif de notre collectivité territoriale décentralisée"<sup>14</sup>.

Le Programme de Migration pour le Développement au Cameroun qui fait partie des projets et programmes que conduit la GIZ opère au Cameroun suivant une orientation pilote de trois (03) composantes pratiques notamment l'appui au retour et à l'insertion professionnelle des experts Camerounais formés en Allemagne, l'appui financier et technique aux organisations et associations de la diaspora camerounaise d'Allemagne dans le cadre des projets sociaux au Cameroun et l'appui technique à la création et au développement des entreprises des Camerounais formés en Allemagne<sup>15</sup>.

Etant toujours dans l'implémentation et la matérialisation scientifique de ce partenariat, l'on note des contacts entre l'Université des Montagnes et la GIZ, organisme allemand en charge de la coopération internationale. Ainsi, le 27 février 2018, le Pr Lazare Kaptué, Président de l'Université des Montagnes reçoit une délégation de cinq membres de la GIZ. Cet organisme, chargé de la mise en œuvre du programme "**Migration pour le Développement**" était représenté par André Kounchou, conseiller technique au Centre pour la Migration Internationale et le Développement (CIM), Brice Martial Chuepo, *technical adviser* au CIM, Madame Kerstin Schaub, *Projektkmanagerin* au CIM, Madame Claudia Roos, *Principal advisor* au CIM et Gerald Schomann, *Head of Department international cooperation* au *Bundesagentur fur Arbeit*.

L'objectif de ce programme est le transfert au Cameroun des compétences et savoirs faire des compatriotes établis en Allemagne. Ce programme offre plusieurs opportunités. Nous pouvons évoquer des interventions de courte durée entre trois semaines et six mois qui consistent à accompagner des Camerounais qui contactent le programme aux fins de s'établir dans leur pays d'origine.

A travers le PMD, la diaspora camerounaise établie en Allemagne est mise à contribution pour le développement du Cameroun. Le volet retour des experts en fait bonne figure. A ce niveau, une institution comme l'Université des Montagnes peut exprimer ses besoins en donnant des postes de travail, et cet organisme procède à la recherche des experts correspondant au profil de postes ouverts. La GIZ accompagne donc dans ce cadre l'expert Camerounais qui

<sup>14</sup> <http://www.mediatorre.org/afrique-central/> consulté le 16 février 2021 à 09 heures 29 minutes

<sup>15</sup> <http://www.giz.de/en/worldwide/345.html> consulté le 16 février 2021 à 10 heures 19 minutes

sera sollicité avec une dotation financière. L'autre opportunité qu'offre cet organisme est le financement des appels à projets des Camerounais vivants en Allemagne<sup>16</sup>.

Les motivations de la GIZ sont d'accompagner le Cameroun dans son processus de développement. Ce dernier doit aussi passer par une action forte de ses membres à la diaspora. De ce fait, la GIZ reconnaît que :

Plus de 20.000 Camerounaises et Camerounais dont les médecins et des ingénieurs dans les domaines de pointe vivent en Allemagne. Avec ce potentiel, le Cameroun gagnerait à créer des conditions non seulement de retour de ses filles et fils mais aussi à susciter leur participation au développement de leur pays. A titre d'exemple, le Pr Kaptué a fort opportunément rappelé que le premier don d'équipements de laboratoire reçu par l'Université des Montagnes est venu de l'association des Camerounais de Berlin. A cela s'ajoute le fait que dans les rangs des enseignants de cette institution, il y en a qui ont eu leur formation en Allemagne. C'est le cas par exemple du Dr Liliane Ngawa qui est enseignante à l'Institut d'Etudes Supérieures Africaines des Sciences Sociales et de Management et de l'ingénieur André Marie Atangana qui anime la formation en Télécommunication de l'Institut supérieur des Sciences et de Technologie<sup>17</sup>.

En conclusion, le séjour de la délégation allemande à l'Université des Montagnes s'est achevé par une visite dans les laboratoires des campus de Mfetom et Banekane. On retient au bout du compte que ce partenariat en gestation entre les deux institutions permettra à l'Université des Montagnes de renforcer la qualité de sa formation dont les produits sont déjà très appréciés sur le marché de l'emploi national<sup>18</sup>. La valorisation du retour des experts de la diaspora camerounaise a été l'une des actions fortes de la coopération entre le Cameroun et l'Allemagne. Cette coopération a enrichi d'autres secteurs d'activités et domaines d'action accompagnant le développement du Cameroun. Le projet ProCISA dans le domaine agro-alimentaire constitue un exemple concret de l'effectivité de cette coopération.

Le projet centre d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire (ProCISA) est une initiative de la GIZ. Il est mis en œuvre dans la région de l'ouest Cameroun. Il a pour objectif de permettre que les innovations agricoles et agroalimentaires améliorent les revenus des petites exploitations agricoles ainsi que l'emploi et l'approvisionnement régional en denrées alimentaires.

Le projet ProCISA focalise ses activités sur l'introduction des innovations et bonnes pratiques à travers des centres d'innovations physiques. Le renforcement des capacités opérationnelles constitue un pilier fort du projet. Aussi, en addition et en rapport avec ses

---

<sup>16</sup><File:///C:/Users/H%20P/Documents/UdMGIZ%20PARTENARIAT%20L'HORIZON%20Université%20Montagnes.htm> consulté le 16 février 2021 à 11 heures 57 minutes

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> *Ibid.*

stratégies sur le terrain, la gestion des exploitations agricoles occupe également une place de choix dans la stratégie dudit projet<sup>19</sup>.

Le ProCISA a également pour objectif d'augmenter les revenus des petites exploitations agricoles, la création d'emplois ainsi que l'amélioration de l'approvisionnement alimentaire dans la région de l'ouest. Il est orienté vers les filières pommes de terre et aviculture. Ce projet est placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) et en étroite collaboration et concertation financé par le Ministère fédéral allemand de Coopération Economique et du Développement (BMZ). Doté d'une enveloppe de 81 millions d'euros en cours d'augmentation pour 2016, le ProCISA est également exécuté dans plusieurs pays d'Afrique.

Plusieurs actions du Projet ProCISA sont menées sur le terrain dans la région de l'ouest Cameroun. L'on note par exemple la formation des éleveurs locaux à l'utilisation du broyeur mélangeur. Aussi, le projet ProCISA s'est développé autour de la formation à l'adaptabilité des motoculteurs proposés aux agro-entrepreneurs.

En synergies d'actions avec le Groupement d'Appui pour le Développement Durable (GADD), le projet ProCISA a intervenu auprès de deux grandes coopératives de production et de commercialisation des pommes de terre notamment Coop. PROPOTEM et Coop. PPTB. Chacune de ces coopératives totalise plus de 2000 membres en activité. Les filières concernées sont celles de la pomme de terre et de l'aviculture traditionnelle. L'image ci-dessous justifie la matérialisation du projet ProCISA sur le terrain d'étude.

---

<sup>19</sup> <https://www.org.gadd.org/projet-centre-dinnovation-vertes-pour-le-secteur-agro-alimentaire-procisa-giz/>  
consulté le 16 février 2021 à 13 heures 25 minutes



**Photo n° 8: Culture des pommes issues du Projet ProCISA**



Source : <https://africabusinessagency.com/evergrow-international-2/> consulté le 20 février 2021 à 11 heures 46 minutes

En dehors du volet formation des femmes et des artisans dans la région de l'ouest, le projet ProCISA a contribué au développement de la culture des pommes dans la région à travers la prise en compte des techniques modernes, ces dernières favorisant une grande production destinée à la commercialisation. C'est le cas de l'image ci-dessus.

Dans cette dynamique de partenariat entre l'Allemagne et la commune de Bangangté sous le prisme de la coopération décentralisée internationale, l'on note l'établissement des bases relationnelles entre la commune de Bangangté et celle de Munsingen pour un jumelage à l'idée de promouvoir le développement durable dans la localité.

#### **5- Partenariat Commune de Bangangté et la commune de Munsingen**

Du 22 au 29 octobre 2015, Mike Munzing est le premier Maire en exercice de nationalité allemande à visiter la commune de Bangangté. Pour ce dernier, cette visite s'appuie sur la riche collaboration entre les organismes allemands d'appui au développement comme le PADDL-GIZ et la commune de Bangangté. Partant de cette considération, le Maire reconnaît l'utilité de cette coopération en ces termes :

La coopération entre le Cameroun et l'Allemagne se porte bien. Pour preuve, dans la commune de Bangangté, plusieurs réalisations dans les domaines de l'éducation, de la santé sont à mettre à l'actif du PADDL à travers son outil qu'est la GIZ. Dans le cadre de cette coopération, la commune de Bangangté a bénéficié de nombreuses réalisations, fruit de cette coopération entre les deux pays. La dernière en date, c'est la signature d'une convention de partenariat le 13 août 2015 à Yaoundé pour la mise en œuvre du Programme Migration pour le Développement<sup>20</sup>.

Au sujet des échanges entre les exécutifs des deux municipalités, plusieurs thématiques ont été mises en exergue. C'est les cas par exemple de l'intercommunalité, la coopération, le développement et surtout l'amélioration du cadre de vie des populations de Bangangté. Il s'est également agi de l'énergie renouvelable. Cette nouvelle technologie entre dans les perspectives du développement durable dans la commune de Bangangté.

La coopération entre la commune de Bangangté et la commune de Munsingen a permis de mettre en place les échanges entre les populations de Bangangté et celles de Munsingen en favorisant leurs séjours à Munsingen, et vice-versa afin que le modèle de développement de la commune allemande soit importé à Bangangté.

La tournée s'est achevée par une visite à la case communautaire de Bangoua où le Maire de la municipalité allemande a exploré l'histoire, la culture et les traditions du peuple Bangoua avec le Chef Djampou Tchatchouang Annick Julio<sup>21</sup>. Cette volonté de coopération entre les deux collectivités a impulsé une certaine dynamique et une certaine vision de développement dans la collectivité de Bangangté. Ainsi, la coopération allemande dans cette localité a touché du doigt plusieurs secteurs de développement favorisant l'amélioration des conditions de vie des populations locales. L'appui au secteur hydraulique par le PADDL constitue une parfaite illustration.

## **6- Actions du PADDL dans le secteur hydraulique à Bangangté**

En ce qui concerne ce secteur d'activités, le programme mis en œuvre dans la commune de Bangangté est l'amélioration de l'eau potable dans la commune en vue de permettre à la population locale d'avoir une santé saine. Dans ce domaine, le PADDL qui est un organisme d'appui au développement allemand a beaucoup œuvré pour soutenir la commune de Bangangté. La politique de cet organisme sur le terrain s'appuie sur divers acteurs opérationnels.

---

<sup>20</sup> <https://www.communedebangangte.net/category/cooperation/> consulté le 17 février 2021 à 10 heures 30 minutes

<sup>21</sup> *Ibid.*

Il s'agit entre autres du Ministère de l'eau et de l'énergie (MINEE) organe technique, chargé de la conception, de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies d'alimentation en eau potable dans les agglomérations urbaines. Ce ministère est également chargé de la mise en œuvre des programmes d'assainissement en matière d'hydraulique urbaine, en liaison avec les administrations concernées, l'élaboration, l'application et du suivi des programmes d'alimentation en eau potable. Egalement comme acteurs intervenant dans ce domaine dans la localité de Bangangté, nous avons les populations, véritables bénéficiaires de l'assainissement du secteur hydraulique et les élites qui financent plusieurs projets en la matière.

Dans ce cadre, l'action du PADDL a consisté d'entrée de jeu à ressortir un inventaire de l'ensemble des points d'eau existants, leur état, leurs mécanismes de gestion et de maintenance<sup>22</sup>. Après cet état des lieux, l'orientation du PADDL et de sa politique dans le domaine de l'eau à Bangangté est basée sur une dynamique pratique élaborée autour de la construction de nouveaux points dans le but d'améliorer son accès dans la localité.

La commune de Bangangté et ses environs ont ainsi bénéficié de l'appui du PADDL dans la modernisation des points d'eau. Dans cette volonté d'agir sur le terrain, Patrick Keptukwa Dissi nous en dit plus :

Comme exemple palpable de ces initiatives, nous avons l'approvisionnement en eau du village Bandiangseu. En effet, cette communauté a bénéficié d'un approvisionnement en eau potable de cinq quartiers. Le mercredi 16 avril 2014, le village Bandiangseu a vécu un des moments euphoriques de son histoire : l'inauguration de nouveaux points d'eau. L'eau qui était rarissime dans le village coule désormais à flots. La source du quartier mbouobeun ayant tari il y'a des lustres et des installations vétustes à souhait ont reçu un coup de neuf. Les ingénieurs allemands ayant faits appel à des structures locales spécialisées en la matière telles HIMO et l'ONG ADEID Bafoussam, qui ont mis près de six mois pour alimenter les quartiers principaux que compte le village : de Mbouabeun à Sikan en passant par l'école publique et Tangoua, aucun ne vivra plus désormais sans ce précieux liquide qui soulignons-le résoudra plus d'un problème : les maladies hydriques, la chasse aux chiques, l'entretien des espaces verts<sup>23</sup>.

Dans le même cadre, Marie-Pierre Wanang note que l'action des structures allemandes en matière de l'eau a été d'une grande importance pour les populations locales. Cette action s'est concrétisée par plusieurs réalisations sur le terrain dans la localité. Suivons sa synthèse en ces termes :

L'Allemagne a contribué à la modernisation du secteur de l'eau dans la commune de Bangangté. Plusieurs de ces organismes d'appui au développement ont réalisé des projets concrets. Nous avons le financement du PNDP pour la construction d'une mini adduction d'eau potable à Batoum 3. L'on fait également allusion à la réalisation d'un puits moderne équipé de pompe électrique, d'un château avec réservoir de 3m<sup>3</sup> et une borne fontaine en 2015. Aussi, les

<sup>22</sup> P. Keptukwa Dissi, "Les programmes allemands de coopération et la question de la décentralisation et du développement local au Cameroun : Le cas du programme (PADDL), 2003-2016", mémoire de master en histoire, Université de Yaoundé 1, 2018-2019, p.128.

<sup>23</sup> *Ibid.*

ingénieurs sans-frontières d'Allemagne qui étaient des étudiants en fin de formation ayant expérimenté un système d'alimentation d'eau potable avec un pompage solaire à Bandiangseu. Enfin, la réalisation de captage de source, l'installation des panneaux solaires, batteries et onduleurs de 2 cuves de 5m<sup>3</sup> en 2014<sup>24</sup>.

Au demeurant, il ressort de cette partie que la coopération allemande en matière d'appui au développement local et au processus de décentralisation constitue un levier de développement durable. Cette coopération dans la commune de Bangangté est perceptible sur plusieurs angles d'investigation. Les domaines évoqués sont de divers ordres. Ils concourent tous à l'amélioration du cadre et du niveau de vie des populations. Les Allemands ne se sont pas arrêtés en si bon chemin. Ils ont pérennisé cette volonté d'action dans la commune de Bafoussam.

## **II-LES REALISATIONS DE LA COOPERATION ALLEMANDE A BAFOUSSAM DANS LE CONTEXTE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE**

La coopération allemande dans la région de l'ouest Cameroun constitue un atout pour le développement local. Ce développement, matérialisé dans plusieurs secteurs d'activités offre de conditions meilleures à la vie des populations. Comme organismes identifiés en matière d'appui au processus de développement dans la localité de Bafoussam, nous avons la GIZ et le PADDL. Plusieurs secteurs sont à mettre à l'actif de cette coopération. Il s'agit de l'agriculture, de l'éducation et des formations diverses dans le but d'appuyer le fonctionnement et la modernisation du paysage communal.

### **1- Initiatives du projet ProCISA à Bafoussam**

A Bafoussam, le projet ProCISA voit le jour par l'initiative "**Un monde sans faim**". Le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération et du Développement Economique (BMZ) intervient dans le but de contribuer de manière significative à la réduction de la pauvreté et de la faim. La composante Cameroun fait partie intégrante du projet global "Centre d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire". La promotion des innovations, qui fait l'objet du projet doit contribuer à moderniser et à professionnaliser l'agriculture, l'industrie de transformation et l'industrie agro-alimentaire.

L'objectif du ProCISA est formulé comme suit : dans les chaînes de valeur ciblées au Cameroun, les innovations dans l'agriculture et dans le secteur agro-alimentaire ont permis d'améliorer les revenus des petites exploitations agricoles ainsi que l'emploi et l'approvisionnement régional en denrées alimentaires par la mise en application des innovations

---

<sup>24</sup> Wanang M. P, 36 ans, Responsable de la régie communale de l'eau, Bangangté le 04 novembre 2020.

agricoles et agro-alimentaires. Au Cameroun en général, et à Bafoussam en particulier, trois chaînes de valeur sont sélectionnées : le cacao, l'aviculture et la pomme de terre.

La mise en œuvre de ce projet se déroule sous la tutelle du MINADER, en étroite collaboration avec le Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA). Les approches du projet comblent les programmes agro-alimentaires publics existants. Dans le secteur privé, des acteurs clés allemands et camerounais militent pour établir et renforcer les chaînes de valeur au-delà de la durée du projet<sup>25</sup>.

Le projet vise à mettre en place un processus de changement qui combine les innovations endogènes et exogènes en capitalisant toutes ces techniques développées par producteurs ou exploitants agricoles. Les innovations ressortent à travers les centres d'innovations physiques à identifier pour les rendre accessibles au niveau des coopératives, des groupements des paysans et enfin au niveau des agro-entrepreneurs et des exploitants<sup>26</sup>.

S'agissant de la culture de la pomme de terre, il est important de souligner que le ProCISA aide les techniciens de cette filière par des appuis multiformes. En effet, ce soutien visible depuis 2015 a permis aux producteurs de cette filière de renforcer leurs capacités d'innovation. A titre illustratif, le ProCISA a remis aux producteurs de la pomme de Bafoussam un important stock de semences le 07 avril 2017. Dans cette dynamique de soutien de la filière pomme de terre à Bafoussam, le BMZ a offert deux (02) kits de machines agricoles de semis et récolte durant la même occasion. L'objectif visé est d'atteindre le cap de 500.000 tonnes dans les prochaines années<sup>27</sup>.

Au-delà de cette filière, la GIZ à travers le projet ProCISA a également agi aux côtés des femmes rurales à l'Ouest. Cet appui est perceptible au cours de la Journée Internationale de la Femme Rurale (JIFR) 2019 célébrée dans le village Bamougoum à travers la valorisation des bonnes pratiques innovantes et biologiques.

Initialement prévue le 15 octobre, c'est finalement le 19 octobre 2019 que la JIFR a été célébrée par le réseau des femmes de Bafoussam IIIème dans le département de la Mifi. A cette occasion, le projet centre d'innovations pour le secteur agro-alimentaire piloté par la GIZ dans le cadre de la coopération germano-camerounaise a fait valoir ses atouts de l'aviculture villageoise et de l'agriculture biologique auprès des femmes réunies sur l'esplanade de la Sous-

<sup>25</sup> <https://www.jobinfocamer.com/en/jobs/autres/> consulté le 21 février 2021 à 10 heures 05 minutes.

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> <https://www.agricultech.net/> consulté le 21 février 2021 à 10 heures 10 minutes.

préfecture de Kongso par Bamougoum. Cette journée a réuni plus de deux-cent femmes et les échanges ont porté sur des séances de démonstration de la vaccination contre la maladie de Newcastle avec une sensibilisation sur les bienfaits des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Plusieurs autres thématiques ont également été abordées. C'est le cas par exemple de la gestion durable.

Placée sous le thème « **Femme vivant en zone rurale et gestion durable des ressources productives** », la JIFR 2019 au Cameroun s'est appesantie sur l'utilisation et le développement rationnel des sols, une problématique qui rejoint celle de la GIZ axée sur la promotion d'une agriculture saine. Le ProCISA a ainsi mis son expertise en valeur en agriculture biologique et en aviculture traditionnelle de ses partenaires qui sont des structures de formation agropastorale et des organisations de producteurs locaux<sup>28</sup>.

La séance de sensibilisation sur la production des pommes de terre et l'apport des innovations sur le rendement de cette culture a particulièrement retenu l'attention du public dans cette localité où la consommation de la pomme de terre fait partie des habitudes séculaires. Cette culture est pratiquée essentiellement par les femmes.

La première édition de la JIFR a eu lieu le 15 octobre 2008. Elle faisait suite à une résolution des Nations unies adoptée le 18 décembre 2007 qui visait à reconnaître le rôle décisif de la femme rurale dans le développement agricole, l'amélioration de la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté en milieu rural. Le ProCISA a ainsi matérialisé son appui en faveur des femmes de la localité de Bafoussam. C'est ce qui ressort dans la photo ci-dessous.

---

<sup>28</sup> <https://www.jobinfocamer.com/en/jobs/autres/> consulté le 21 février 2021 à 10 heures 05 minutes.

**Photo n° 9: ProCISA aux côtés des femmes rurales de l'Ouest**



**Source :** Archives privées de Fonguin Foka Aimé, employé à la commune de Bafoussam.

L'image ci-dessus signale l'action du projet ProCISA aux côtés des femmes rurales de l'Ouest. Cette image traduit la convivialité existentielle entre les membres du ProCISA et le réseau des femmes rurales de l'Ouest.

De ce qui précède, l'application de la coopération allemande dans la ville de Bafoussam est matérialisée par l'appui de la GIZ impliquée dans le processus de développement local. Cette action est opérationnelle sur deux aspects notamment le secteur agricole à travers la culture des pommes de terre et l'appui au réseau des femmes rurales de la région. Cette coopération a aussi vu naître d'autres secteurs d'activités à Bafoussam comme le volet de l'éducation.

## **2- Le PADDL et le secteur éducatif à Bafoussam**

Dans la période du 23 au 24 octobre 2013, le PADDL a organisé la formation des agents communaux en montage des projets. Ces projets sont identifiés dans la stratégie sectorielle et les études de faisabilité dans le secteur de l'éducation de base. Le contenu des échanges a retenu divers éléments opérationnels. Il s'agit des éléments de la politique sectorielle se rapportant à l'éducation de base, les normes sectorielles, les éléments de l'étude de faisabilité pour la construction d'une école, le rôle de l'APEE, les modalités d'appui à la réalisation d'une étude de faisabilité et les programmes de développement en cours et leurs modalités d'appui.

En ce qui concerne le premier volet relatif à l'éducation portant sur les éléments de la politique sectorielle se rapportant à l'éducation de base, il se décline en quatre (04) programmes notamment l'appui au développement du préscolaire, l'universalisation du cycle primaire, l'alphabétisation et enfin la gestion et la bonne gouvernance éducative.

L'appui au développement préscolaire a pour objectif de faciliter graduellement l'accès à un plus grand nombre d'enfants à l'éducation préscolaire. Ce secteur s'est également penché sur l'élaboration et la validation de la stratégie du préscolaire à base communautaire dont la mise en œuvre couvre la période d'étude.

S'agissant de l'universalisation du cycle primaire, ce programme, développé autour de plusieurs aspects vise à améliorer l'accès et l'achèvement du cycle primaire. A ce niveau, ce programme a développé plusieurs points à l'Ouest. Les différents objectifs identifiés à son actif sont de promouvoir et inculquer l'idée du genre dans les zones à faible scolarisation féminine, octroyer des appuis incitatifs à la scolarisation des filles, doter les écoles publiques de crédit de fonctionnement, élaborer en liaison avec le MINESEC et le MINESUP le socle commun des compétences, doter les écoles publiques du matériel de démarrage de la rentrée scolaire (paquet minimum).

L'universalisation du cycle primaire dans le cadre de cette activité s'est également élaborée en prenant en compte divers paramètres. Ces derniers en termes d'objectifs spécifiques ont permis de développer les aspects suivants :

- Réformer les méthodes d'enseignement des mathématiques et de lecture ;
- Renforcer les capacités des encadreurs pédagogiques aux nouvelles méthodes d'enseignement ;
- Elaborer le référentiel de certification en vue de l'amélioration du système d'évaluation des élèves dans l'enseignement maternel et primaire ;
- Redéfinir la chaîne de supervision pédagogique ;
- Elaborer en relation avec les APEE et les collectivités territoriales décentralisées le cadre d'expérimentation des cours de soutien en faveur des élèves moins performants ;
- Valider et diffuser la politique nationale du livre scolaire et des matériels didactiques ;
- Construire et équiper les salles d'informatiques ;
- Renforcer la scolarisation dans les zones rétrocedées et les Zones à Education Prioritaire (ZEP) par la construction des salles de classe ;
- Renforcer la scolarisation dans les autres zones par la construction d'infrastructures scolaires ;
- Adopter un cahier de charge avec les collectivités territoriales décentralisées comprenant les spécifications quantitatives et qualitatives du paquet minimum et les délais maximums de sa mise à disposition<sup>29</sup>.

Le volet de l'alphabétisation a également été évoqué durant les échanges. Il a pour but de développer l'acquisition des compétences en lecture, en écriture et en calcul chez les jeunes et

---

<sup>29</sup> Notes du deuxième atelier organisé par le PADDL à l'hôtel ALTITEL les 23 et 24 octobre 2013 pour la stratégie sectorielle et les études de faisabilité dans le secteur de l'éducation de base à l'Ouest.



les adultes analphabètes. Ce volet a été initié dans l'optique d'achever l'étude diagnostique de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle, d'élaborer l'avant-projet de la politique nationale de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle et enfin œuvrer à l'organisation d'un atelier national de validation du projet.

En dernier ressort, les éléments de la politique sectorielle se rapportant à l'éducation de base durant les échanges ont touché du doigt le système de la gestion et de la bonne gouvernance éducative. Dans la pratique, ce système doit rationaliser la gestion des ressources éducatives et son pilotage efficace. Plusieurs points sont évoqués. Parmi ceux-ci figurent en bonne place l'organisation des séminaires de formation et d'imprégnation à l'éthique, à la déontologie et à la rédaction administrative, la formation des responsables des services déconcentrés sur le système de traitement des dossiers de carrière, la connexion des services déconcentrés au réseau internet, la consolidation du système d'information pour la gestion de l'éducation, le contrôle de l'exécution physico-financière du budget et la systématisation de la transmission des rapports de la cellule de lutte contre la corruption.

En ce qui concerne la politique des normes sectorielles, elles ressortent le nombre d'élèves par classe, le nombre d'élèves par tables bancs et la taille des tables-bancs. Cette dernière reconnaît trois dimensions. Ces données sont inscrites dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 13: Dispositions des normes sectorielles en matière d'Education de Base à Bafoussam**

Types de tables bancs	Classes	Largeur en plan (I)	Hauteur Totale (HT)	Hauteur du banc	Longueur du banc
TB1	SIL-CP	65	60	32	110
TB2	CE1-CE2	70	66	35	110
TB3	CM1-CM2	75	70	40	110

Source : Notes du deuxième atelier organisé par le PADDL à l'hôtel ALTITEL les 23 et 24 octobre 2013 pour la stratégie sectorielle et les études de faisabilité dans le secteur de l'éducation de base à l'Ouest.

Ce tableau matérialise la réglementation en matière d'éducation de base. Les données relèvent de la disposition et des normes recommandées dans chaque classe pour un environnement sain et propice à l'enseignement de ce cycle scolaire. Selon l'évolution des classes, l'on note une augmentation en largeur en plan, en hauteur totale et en hauteur du banc. Seule, la longueur du banc est identique à toutes les classes du cycle.

Au-delà des données issues de ce tableau, plusieurs infrastructures sont recommandées dans le cadre des normes sectorielles en matière d'éducation de base. Il s'agit des latrines, les

points d'eau et les points de gestion des déchets dans les écoles. Pour les latrines, elles sont indispensables dans la mesure où elles permettent d'éviter plusieurs maladies et épidémies comme le choléra. Il est évident que, faire les besoins dans la nature favoriserait à coup sûr la recrudescence de cette épidémie, les mouches étant des vecteurs de transmission qui transportent des germes déposés à ciel ouvert vers les aliments vendus aux élèves dans les écoles. Dans le volet des points d'eau, ils sont nécessaires dans les écoles, en ce qu'ils permettent aux apprenants de laver systématiquement les mains avant de manger, et chaque fois après leurs besoins. Ils offrent également aux enfants de consommer une eau potable pour éviter les maladies hydriques. Le dernier point souligné traite de l'aspect de gestion des déchets naturels. Ces points de gestion permettent aux élèves de pratiquer les mesures d'hygiène et de salubrité enseignées et de garder l'établissement dans un état permanent de propreté. Ainsi, les ordures sont stockées dans les poubelles qui seront vidées en fin de journée dans les bacs à ordures de la commune, ou dans les fosses à incinération pour être brûlées.

Dans le cadre des échanges du 23 au 24 octobre 2013, le PADDL à travers cet atelier a permis aux participants de s'informer sur la contribution des APEE dans le système de l'éducation de base. Ainsi, l'association a pour but de regrouper tous les parents autour d'un même idéal : veiller à la défense des intérêts matériels, culturels et moraux de l'école pour qu'elle soit plus belle, plus accueillante, qu'elle s'enrichisse d'un matériel d'enseignement plus abondant, plus moderne et toujours plus renouvelé et qu'elle détienne un modèle de propreté sans failles. Aussi, s'agissant de la consolidation et de la codification du rôle de l'APEE, elle permet d'étudier et de réaliser à l'école toute organisation post et périscolaire à caractère éducatif, de représenter par l'intermédiaire des mandataires les parents auprès des pouvoirs administratifs, des organismes publics ou privés, des conseils organisés au sein de l'école, de sensibiliser le milieu environnant aux problèmes de la formation de la jeunesse et enfin de créer un climat de cohésion saine entre les adultes et les jeunes en vue d'édifier un monde meilleur. Sur le plan pratique, l'APEE intervient dans les écoles à trois niveaux :

Avant la rentrée scolaire pour la préparation lointaine de la rentrée l'APEE peut réparer les tables-bancs et les équipements défectueux. Elle peut également si les moyens le permettent, réhabiliter les salles de classe vétustes. Le conseil d'école sollicite l'APEE qui assure l'hygiène et la salubrité de l'environnement scolaire et offre les moyens pour l'acquisition du petit matériel didactique, en attendant le paquet minimum.

Au cours de l'année scolaire, l'APEE assiste l'école en payant les salaires des enseignants bénévoles, assiste les maîtres dans l'organisation des conseils de maîtres et dans

l'organisation des événements. En dernier ressort et respectivement en fin d'année scolaire, l'APEE peut offrir des prix d'excellence aux meilleurs élèves et enseignants.

Les participants à cet atelier de formation organisée par le PADDL ont également bénéficié des bonnes pratiques à la réalisation d'une étude de faisabilité. A ce niveau, deux cas furent examinés. L'appui à la réalisation d'une étude de faisabilité au profit d'une école publique est bénévole. Cependant, les charges y relatives incombent au demandeur de l'étude : transport, frais de tirage des plans, photocopies etc... Aussi, ces travaux relevaient que l'appui à la réalisation d'une étude de faisabilité au profit d'une école privée n'est pas gratuit.

Au demeurant, il ressort que le PADDL a joué un rôle de premier plan dans l'appui au développement du secteur de l'éducation de base dans la localité de l'Ouest et précisément à Bafoussam. Cet apport sur le plan pratique a touché les volets relatifs aux éléments de la politique sectorielle de l'éducation de base, les normes sectorielles, les éléments de l'étude de faisabilité, le rôle de l'APEE et les modalités d'appui à la réalisation d'une étude de faisabilité. Ces différentes thématiques évoquées permettent de mieux structurer, de moderniser, de professionnaliser et de changer le paysage du secteur de l'éducation de base dans la localité. Dans cette dynamique, plusieurs autres ateliers ont été organisés à l'ouest dans le but d'appuyer les collectivités territoriales décentralisées dans leurs missions régaliennes. C'est dans ce cadre qu'intervient l'outil Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-évaluation (PPBS), programme enseigné dans les communes camerounaises et développé par les organismes d'appui GIZ-PNDP.

### **3- L'outil PPBS dans le développement communal**

La coopération allemande dans le but de soutenir les communes camerounaises dans leur processus de développement a mis à leur disposition un outil efficace de gestion et de modernisation de son environnement. Cet outil est dénommé Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-évaluation. Mis sur pied par les différents acteurs évoqués plus haut, cet outil implémenté au plan national a beaucoup impacté le fonctionnement des communes de l'ouest Cameroun à l'instar des communes de Bafoussam 1<sup>er</sup> et Bafoussam 2<sup>ème</sup>. Ainsi, il ressort sur le terrain que cet outil a pour but d'aider les acteurs dans le processus de développement local. Son orientation principale est basée sur la gestion axée sur les résultats. Plusieurs concepts opératoires sont mis en exergue dans l'implémentation de cet outil. Il s'agit de la cohérence, l'anticipation, le réalisme et la participation.

S'agissant de la cohérence, elle implique que la modernisation de la gestion de la commune passe par la mise en cohérence des politiques publiques entre les différents plans d'aménagement du territoire agissant au niveau communal. L'outil PPBS se veut dans ce cadre être un instrument d'harmonisation et d'actualisation des différents plans sectoriels ou territoriaux au niveau communal, afin de mener la stratégie de développement communal sur le long terme et mettre en œuvre des actions concrètes en une année budgétaire<sup>30</sup>.

En ce qui concerne l'anticipation, l'outil PPBS est un instrument de gestion de la stratégie et du budget en vue de la préparation de l'avenir et de la maîtrise des évolutions futures du territoire. Ainsi, il se projette à travers les différents documents de planification au-delà du temps des élus. L'outil PPBS engage les élus à prendre en main l'avenir de la commune en utilisant les documents de planification, de programmation, de budget et de suivi, tout en contrôlant l'état d'avancement de façon annuelle<sup>31</sup>.

L'utilisation de l'outil PPBS dans le paysage communal fait intervenir le concept de réalisme. Il est mis en évidence par les travaux d'accompagnement dans diverses communes. Avec l'appui des agents de développement, il guide les arbitrages politiques au niveau de la planification locale. Il rend la stratégie communale réaliste. Les activités arrêtées sont définies en tenant compte des ressources disponibles et du temps d'exécution, ce qui permet d'assurer un équilibre budgétaire.

Le concept de la participation dans le cadre de la mise en œuvre de cet outil au niveau communal permet de réaliser un projet collectif. Le partage des enjeux et des orientations est une condition fondamentale pour aboutir à un projet acceptable par tous. La participation implique la mise en place d'une véritable gouvernance regroupant les SDE, les OSC, les communes avoisinantes et les populations locales<sup>32</sup>.

L'efficacité de l'outil PPBS dans la gouvernance communale tient ainsi par une ingénierie au service du projet communal et des partenaires institutionnels étroitement associés à sa bonne utilisation.

Dans le cadre de cet appui allemand dans le secteur communal, Madame Ngo Biend Perpétie reconnaît le bien-fondé d'une telle coopération en ces termes :

La coopération allemande nous a beaucoup apporté dans notre processus de promotion du développement local dans notre circonscription administrative. A part son outil PPBS qui vise la

---

<sup>30</sup> GIZ-PNDP, "Boîte à outils de la chaîne PPBS", Rapport d'analyse des données de la coopération allemande, novembre 2015, p.13.

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> *Ibid.*

modernisation de la structure communale au Cameroun en général, et dans notre commune en particulier, cette coopération nous a permis à travers son instrument la GIZ de bien connaître les missions de la commune à travers différents séminaires de formation des élus locaux. Aussi, nous nous sommes familiarisés avec les concepts de patrimoine communal, la recherche des financements, le budget participatif impliquant l'élaboration de ses budgets avec l'appui des populations, l'archivage et l'harmonisation de la comptabilité communale<sup>33</sup>.

Cette coopération a également retenu l'attention de Fonguin Foka Aimé. Il estime que :

Le partenariat entre la commune de Bafoussam 1<sup>er</sup> et la GIZ est productif à plus d'un titre. Ce partenariat nous a permis de toucher du doigt divers secteurs pour une efficience des services de notre commune. Nous avons bénéficié des formations de divers ordres des cadres communaux dans le montage des projets techniques pour la recherche des financiers et la formation de nos agents à l'administration de la cartographie communale<sup>34</sup>.

En tenant en compte tous ces bénéfices de la coopération allemande à Bafoussam 1<sup>er</sup>, l'on aboutit à ce résultat portant sur la maîtrise en techniques de recherche des financements pour les projets communaux. Comme l'illustre le tableau suivant.

**Tableau n° 14: Eléments pratiques pour la recherche des financements dans la Commune de Bafoussam 1<sup>er</sup>**

Comment procède votre commune pour financer ses projets ?	Acquis/forces/Succès	Difficultés et Défis
-Fonds communaux -Appui des partenaires (PADDL/GIZ, PNDP, FEICOM, BIP, PIAASI) etc.	-Recueil des besoins des populations -Etude technico-financière par le SDE concerné -Plan de campagne existant -PCD existant	Technique de montage des projets et la recherche des partenaires peu connue

Source : Tableau réalisés par nos soins à partir des données recueillies sur le terrain.

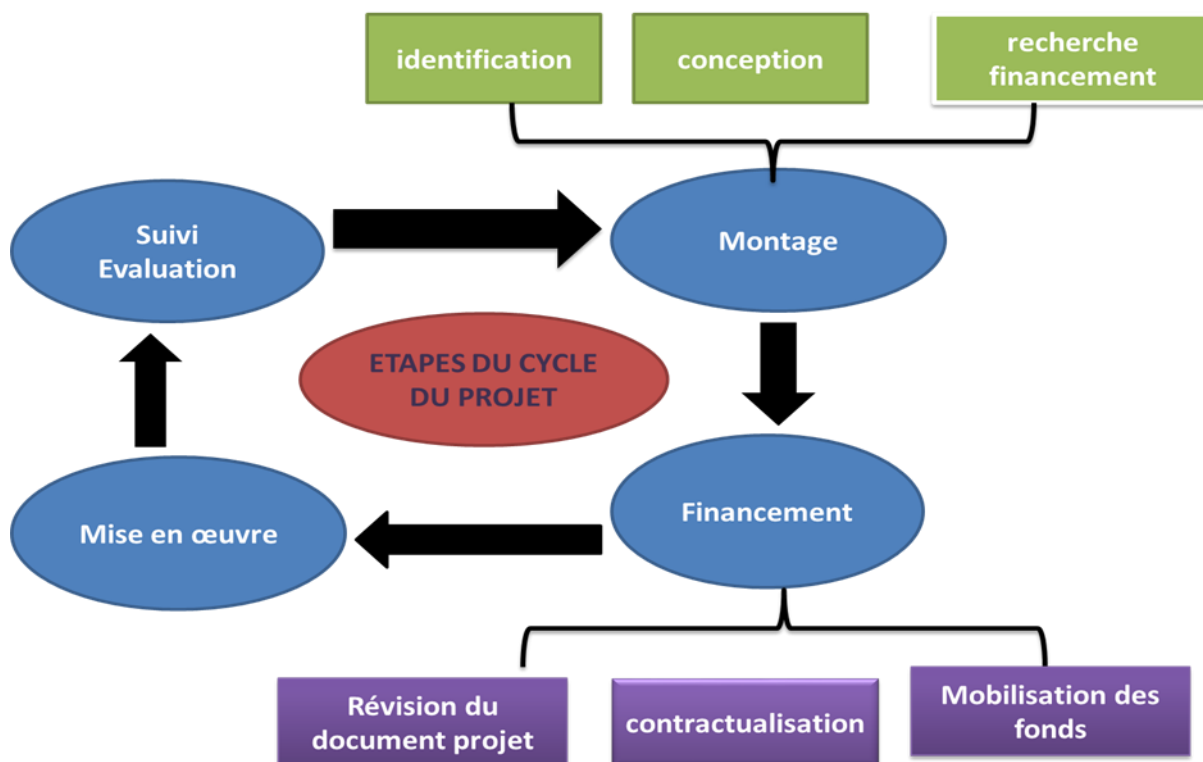
Le tableau ci-dessus fait état des éléments pratiques dans la recherche de financements des projets communaux. Pour le cas de la commune de Bafoussam 1<sup>er</sup>, elle bénéficie de nombreux appuis de la part de ses partenaires à l'exemple du PADDL/GIZ, organisme appuyant le développement local dans les collectivités territoriales camerounaises. L'appui de cet instrument a ainsi permis à la commune d'identifier à travers diverses formations les acquis, les forces, les succès, les difficultés et les défis de ce processus.

<sup>33</sup> Ngo Biend P, 41 ans, Secrétaire Générale de la commune de Bafoussam 1<sup>er</sup>, Bafoussam le 06 novembre 2020.

<sup>34</sup> Fonguin Foka A, 31 ans, Chef de bureau de la promotion économique, Cadre communal chargé des communautés, de la communication et de la coopération décentralisée de la commune de Bafoussam 1<sup>er</sup>, Bafoussam le 06 novembre 2020.

Le partenariat entre la commune de Bafoussam 1<sup>er</sup> et le PADDL/GIZ a donné des outils innovants dans le cycle de montage des projets.

### Schéma n° 1: Cycle des projets de développement



Source : Rapport de l'atelier n°1 tenu les 3 et 4 septembre 2013 à Bafoussam, p.15.

De ce schéma, il ressort que la coopération allemande à travers le PADDL/GIZ a été d'un apport indéniable dans l'étude du cycle des projets à la commune de Bafoussam. Ce cycle est évalué sous deux (02) volets : d'une part, la phase de montage qui implique l'identification, la conception et la recherche de financement. D'autre part, le financement qui intègre la révision du document projet, la contractualisation et la mobilisation des fonds. Ses différentes phases reposent en pratique sur la mise en œuvre du projet et le suivi-évaluation.

Au terme de cette partie, nous avons présenté tour à tour les initiatives du projet ProCISA à Bafoussam, l'appui du PADDL dans le secteur éducatif et l'outil PPBS dans le développement communal. La coopération allemande a également été identifiée dans les autres communes de la région de l'Ouest.

### **III-L'ACTION DU PADDL/GIZ DANS LES AUTRES COMMUNES DE LA REGION DE L'OUEST**

Les communes de la région ont bénéficié de l'appui des acteurs allemands dans leur processus d'impulsion du développement local dans leur localité. Dans ce cadre, plusieurs aspects ont soutenu cette coopération. C'est le cas de la stratégie d'accompagnement des communes à la mise en œuvre des organigrammes types et du canevas type de rédaction d'un projet. Cette partie se consacre à l'étude de trois secteurs dans l'administration des collectivités territoriales décentralisées notamment l'action du PADDL/GIZ dans la mise en œuvre d'organigrammes-types d'emplois communaux et les canevas types de rédaction d'un projet et l'appui du PADDL dans l'intégration du genre dans la gestion et la maintenance des points d'eaux.

#### **1- L'action du PADDL/GIZ dans la mise en œuvre d'organigrammes types d'emplois communaux et les canevas types de rédaction d'un projet**

Cette activité intervient par l'action du Programme d'Appui à la Décentralisation et le Développement Local (PADDL), qui est un programme de la coopération allemande mis en œuvre par la GIZ. L'appui allemand dans ce secteur à travers le PADDL à l'ouest couvre plusieurs communes notamment les communes de Bafoussam, Bangangté, Foumban, Foubot, Dschang, Kouoptamo, Bafang, Koutaba etc. Il intervient dans la troisième phase du PADDL. Son objectif est formulé par une "mise en œuvre efficace de la décentralisation et une adaptation publique efficiente au niveau national et local. Il reconnaît également que les possibilités de participation et l'accès aux services de base pour la population sont améliorés".

Sur le terrain, le PADDL partant de cet objectif global résume son action sur plusieurs points. Parmi ceux-ci, deux retiennent principalement notre attention. Il s'agit d'une part de la mise en œuvre de la politique de décentralisation coordonnée entre les acteurs concernés. D'autre part, les conditions d'une fourniture efficace et efficiente de prestations de services par les communes dans les secteurs qui sont importants pour les femmes (santé, éducation, eau) sont améliorées.

De ce fait, un constat se dégage. Il est reconnu en ces termes :

Pour qu'une commune puisse bien exécuter les compétences et les tâches transférées par les ministères sectoriels depuis 2010 et afin qu'elle puisse efficacement fournir les services locaux dont

elle est chargée, certaines conditions doivent être satisfaites. Un facteur-entre autres-est une bonne organisation interne et une gestion efficace des ressources humaines<sup>35</sup>.

Pour la mise en œuvre des modalités d'accompagnement des communes dans l'intervention d'organigrammes-types selon la loi de 2009 du MINATD, trois possibilités d'actions s'offrent aux collectivités territoriales décentralisées. Ces possibilités font intervenir respectivement le fondement de la fonction publique municipale, l'opération de rationalisation de l'organisation et de gestion des ressources humaines des CTD et enfin l'opération d'assainissement des fichiers des personnels et de la solde des CTD.

Dans le cadre de l'appui des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, le gouvernement depuis 2009 a mis sur pied un outil d'accompagnement et de modernisation de son action dans le but de mieux gérer les compétences transférées par l'Etat à ces entités. L'outil évoqué à ce niveau fait référence à l'organigramme des tableaux-types d'emplois communaux.

Selon les études réalisées par le PADDL dans la région de l'ouest sur l'application des organigrammes-types, la plupart des communes adoptent ces organigrammes sans les adapter à leur contexte, comme le recommande les textes en vigueur. Plusieurs conséquences sont à relever. A ce titre, l'on relève dans une perspective non exhaustive que :

- Les organigrammes élaborés sont, soit partiellement fonctionnels, soit pas du tout mis en œuvre ;
- La division et la coordination du travail au sein des mairies n'est pas effective ;
- La mise à niveau des personnels pour occuper les postes n'est pas effective ;
- Les recrutements ne correspondent pas aux exigences des postes à pourvoir ;
- La mairie gaspille des ressources financières (rares) en payant des personnels qui n'ont pas de poste de travail ou qui n'arrivent pas à exécuter les attributions de leur poste ;
- Les compétences des ressources transférées sont mal gérées ;
- Les services locaux de base sont peu, pas ou mal fournis aux populations ;
- Les conditions de vie des populations ne s'améliorent pas<sup>36</sup>.

L'action du PADDL en ce qui concerne le volet relatif aux organigrammes-types d'emplois communaux dans la région de l'ouest a abouti à l'adoption de plusieurs résolutions. Ces dernières sont répertoriées en fonction des secteurs.

S'agissant de la conformité et adaptation des organigrammes, trois principales actions sont à relever. Au rang de celles-ci, nous avons l'harmonisation des organigrammes en fonction des moyens et des besoins de chaque commune, la description d'une manière claire des

---

<sup>35</sup> GIZ-MINATD, "Stratégie du MINATD d'accompagnement des communes par la tutelle dans la mise en œuvre des organigrammes-types", novembre 2014, p.25.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p.26.



attributions et des tâches, et enfin, la clarification du positionnement stratégique du Secrétaire Général<sup>37</sup>.

Le domaine du renforcement des capacités en ressources humaines milite dans le but de renforcer les capacités des Secréaires Généraux et des Receveurs Municipaux. Il s'agit aussi à ce niveau de relever le niveau des agents diplômés à travers des formations pratiques et spécifiques<sup>38</sup>.

La gestion des ressources humaines a également été évoquée dans le cadre de cet appui du PADDL dans la région de l'ouest. Cette action veille au respect des procédures de recrutements par les communes et le renforcement des capacités de gestion des ressources humaines<sup>39</sup>.

Pour l'implication de la tutelle, la synthèse des travaux a reconnu à celle-ci qu'elle doit veiller à la collaboration avec la tutelle dans les différentes étapes d'élaboration de l'organigramme. Elle doit doter les Services de Développement Local (SDL) en équipements, en matériels et en services appropriés<sup>40</sup>.

En dernier ressort, l'implication des services déconcentrés de l'Etat (SDE) est d'associer ces services à la réflexion sur la gestion du personnel communal et l'élaboration des organigrammes<sup>41</sup>.

Pour la mise en œuvre d'organigrammes-types répondant aux emplois communaux exigés par la réglementation de 2009 du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, cette option d'accompagnement des communes repose sur deux volets primordiaux. D'une part, l'on fait référence au recrutement d'un expert au sein de la commune dans le processus d'élaboration de l'organigramme et des instruments de rationalisation de la gestion des ressources humaines (plan d'organisation et effectif, descriptifs des postes de travail créés, plan de reconversion interne et/ou externe, plan de formation continue des personnels, plan de recrutement des profils manquant au sein du personnel et le plan social. D'autre part, il s'agit du suivi et du contrôle par la tutelle du processus d'élaboration de l'organigramme et les instruments de rationalisation et la gestion des ressources humaines.

---

<sup>37</sup> GIZ-MINATD, "Stratégie du MINATD d'accompagnement des communes...", p.62.

<sup>38</sup> *Ibid.*

<sup>39</sup> *Ibid.*, p.63.

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

Dans la pratique de cette activité, cette opération entre dans l'assainissement des fichiers des personnels et de la solde des collectivités territoriales décentralisées. Les acteurs impliqués par cette option proviennent de tous les secteurs : l'administration centrale du MINATD, les administrations déconcentrées (services du Gouverneur, Préfecture, services déconcentrés des ministères), les communes, la société civile et le secteur privé (cabinets et ONG d'accompagnement), etc. Le tableau ci-contre indique succinctement les rôles joués par les différentes catégories d'acteurs dans le processus.

**Tableau n° 15: Rôle des acteurs du processus d'élaboration d'organigrammes-types**

N°	Niveaux	Acteurs	Rôles
1	Administrations centrales	MINATD	Validation du projet Coordination générale de la mise en œuvre
2	Administrations déconcentrées	Gouverneurs de région	Coordination régionale de l'accompagnement
		Préfet Sous-préfet	Organisation et suivi de l'activité au niveau local Approbation de l'organigramme et des plans de GRH
		Services déconcentrés (délégations régionales/départementales)	Appui au préfet Participation à l'accompagnement
3	Communes	Exécutif communal SG Receveur	Organisation et conduite de l'activité au niveau local Mise en place des instances de pilotage et d'exécution Validation des résultats des travaux
		Organe délibérant	Adoption de l'organigramme Adoption des plans de GRH
4	Société civile et secteur privé	Cabinets de conseil en management de consultants individuels	Accompagnateurs des communes Appui-conseil à l'exécutif communal

Source : GIZ-MINATD., "Stratégie du MINATD d'accompagnement des communes...", p.52.

Ce tableau fait intervenir les différents acteurs agissant dans le processus d'élaboration des organigrammes-types d'emplois communaux. Au nombre de quatre, ces acteurs disposent chacun des attributions respectives. Ces dernières se résument par la validation, la coordination, l'organisation, la participation à l'accompagnement et l'adoption de l'organigramme.

En prenant en compte ces rôles des différents acteurs clairement identifiés dans l'élaboration d'organigrammes-types d'emplois communaux, le dispositif mis en place met au-devant de la scène la structure centrale de gestion, le comité de pilotage du processus et l'équipe technique d'appui. Ces différentes structures sont inspirées de celles mises en place par le PNDP pour l'élaboration des PCD. Le tableau qui suit en donne, à titre indicatif, la composition et les attributions.

**Tableau n° 16: Instances du dispositif institutionnel dans l'élaboration des organigrammes-types**

N°	Instances	Composition	Attributions
1	Coordination nationale (MINATD)	DCTD	Programmation des activités Suivi/évaluation de la mise en œuvre
2	Coordination régionale	Gouverneur Délégués régionaux des SDE	Programmation des activités Suivi/évaluation de la mise en œuvre
3	Coordination locale	Préfet Sous-préfets Délégués départementaux des SDE	Organisation de l'activité au niveau local Suivi et contrôle de l'exécution des opérations dans les communes
4	Comité de pilotage (CTD)	Exécutif communal au complet Secrétaire général (Rapporteur) Receveur municipal Cinq (05) Conseillers municipaux désigné par le maire (Mis en place par un acte du préfet)	Définition des orientations et validation de la planification du processus Suivi de déroulement du processus Incitation de la participation effective des personnels à tous les stades : Validation des résultats du processus Transmission des résultats à l'exécutif pour présentation à l'organe délibérant
5	Accompagnateur	Un (01) expert consultant en management des organisations par CTD (Recruté de préférence par région selon la procédure en vigueur)	Appui –conseil à l'exécutif communal conformément aux termes de référence de son mandat Elaboration technique des projets de documents Animation des réunions du comité de pilotage

Source : GIZ-MINATD, "Stratégie du MINATD d'accompagnement des communes...", p.53.

Le tableau ci-dessus présente cinq instances intervenant dans le dispositif institutionnel de l'élaboration d'organigrammes-types. Il s'agit respectivement de la coordination nationale assurée par le MINATD, la coordination régionale, la coordination locale, le comité de pilotage représentée par la collectivité territoriale décentralisée et l'accompagnateur du processus.

En ce qui concerne le canevas type de rédaction d'un projet, les communes de la région ont bénéficié d'un appui conséquent de la part du PADDL/GIZ. Les différentes formations engagées dans ce cadre d'action ont pris en compte les éléments prioritaires pour la rédaction d'un bon projet. Dans cette optique, l'on évoque le titre du projet, la fiche signalétique, le contexte et la justification du projet, les objectifs, la description du milieu, la description de la localité, la présentation des bénéficiaires, la présentation des résultats, la description des activités, l'organisation et l'administration du projet, le plan d'action et son chronogramme, le budget et le plan de financement du projet, la pérennité et la durabilité, l'impact du projet, le système de suivi-évaluation et en dernier ressort les annexes du projet.

Au demeurant, la collaboration entre le PADDL/GIZ dans l'appui aux communes de l'ouest a beaucoup été implémentée sur le volet théorique. Cet aspect se justifie par une multitude de formations financées par cet organisme pour l'accompagnement de ces communes. Ces formations visaient comme objectifs une autonomisation administrative de ces collectivités dans la gestion de leurs affaires locales distinctes des affaires nationales. C'est dans ce cadre que les élus de cette localité ont bénéficié du soutien du PADDL/GIZ dans la modernisation et la professionnalisation de l'organigramme-type d'emplois communaux mise à en exergue par la réglementation de 2009 du MINATD et dans le canevas type de montage de projets. De manière concrète, il s'agit à travers ces formations de renforcer les capacités des agents communaux en matière de gestion du patrimoine et de gestion communale afin qu'ils soient plus aptes à servir leurs populations et par là, impulser la croissance ; mettre sur pied des stratégies pour leur participation effective au développement économique du pays et moderniser ainsi les services locaux par l'informatisation.

Dans la suite de notre analyse, nous présentons les retombées de la coopération allemande dans la commune de Koutaba.

## **2- Commune de Koutaba-PADDL/GIZ : une synergie d'actions dans l'intégration du genre, la gestion et la maintenance des points d'eau**

La collaboration entre la commune de Koutaba et le PADDL/GIZ a mis en exergue l'intégration du genre dans la gestion et la maintenance des points d'eau, gage de pérennisation et modèle de la gouvernance locale. Eu égard au rôle prépondérant des femmes dans la tâche quotidienne d'approvisionnement des ménages en eau potable, mais, presque pas impliquées dans le processus décisionnel sur les questions relatives à l'eau, le PADDL et ses communes partenaires ont opté pour l'intégration du genre dans la maintenance des points d'eaux.

Le 05 décembre 2015, dans la commune de Koutaba, l'action du PADDL dans cette activité s'inscrit dans l'optique de présenter l'approche genre comme une opportunité, un moyen et un canal de diffusion de partage d'expériences avec la communauté des acteurs de développement. Dans ce cadre, les artisans réparateurs parmi lesquels les femmes sont formées avec l'appui du PADDL<sup>42</sup>.

Après les sessions de formations organisées par le PADDL à Koutaba, les femmes ont occupé une place de choix dans le domaine de la maintenance des points d'eau de la localité. Du fait de leurs prouesses, les stéréotypes qui véhiculaient les normes et les pratiques entretenant ainsi, des perceptions vis-à-vis des femmes et les contraintes telles que le manque de confiance en soi, le rôle au foyer que leur confèrent les traditions culturelles disparaissent peu à peu. Le PADDL a ainsi permis à la gente féminine de la commune de mieux s'impliquer dans le processus de développement local de Koutaba. Cette opération d'essai ressort une double satisfaction : d'une part, les femmes sont mieux valorisées aussi bien à la commune qu'au sein de leur communauté. D'autre part, elles apportent des solutions rapides aux dysfonctionnements des points d'eau de la localité. Du fait de leur implication dans le domaine et ayant acquis les techniques, les compétences et les outils nécessaires, les femmes de Koutaba ont pris conscience de l'importance de leur rôle au sein des CGPE. De ce fait, l'action des femmes dans le secteur de l'eau dans la commune de Koutaba repose sur plusieurs points positifs. Grace à leurs actions, l'on peut noter aujourd'hui que les maladies hydriques à l'exemple du choléra sont éradiquées dans les communes de l'ouest ayant bénéficié de l'accompagnement du PADDL. Par exemple, Koutaba figurait parmi les communes les plus touchées par cette épidémie. En effet, les points d'eau étant régulièrement réparés et entretenus, les populations sont épargnées des eaux insalubres des rivières. De nombreux points d'eaux

---

<sup>42</sup> <https://www.giz.de/en/> consulté le 23 février 2021 à 19 heures 45 minutes.

sont remis en état de fonctionnement à moindre cout. L'implication des femmes dans la gestion et la maintenance des points d'eaux dans cette commune constitue un modèle de leadership féminin dans la gouvernance locale<sup>43</sup>.

La commune de Koutaba présente quelques facteurs de succès de ce leadership féminin dans l'intervention liée à la maintenance des points d'eaux. Avant l'arrivée du PADDL, on dénombrait moins de 10% de femmes dans la plupart des CGPE dans les zones d'intervention du programme. La première mesure a consisté à sensibiliser les exécutifs municipaux et les communautés sur l'importance de l'implication et la représentativité des femmes. Dans une autre mesure, les femmes sont appelées à s'y impliquer davantage. Cette sensibilisation a reçu un accueil favorable des maires et usagers de l'eau. De plus en plus, les femmes occupent le poste de trésorière des CGPE et la fonction de présidente. Ainsi, l'implication effective des femmes à travers la sensibilisation et la formation notamment en ce qui concerne la maintenance préventive des points d'eaux permet de réduire significativement la survenance des pannes sur les forages et puits aménagés<sup>44</sup>.

Cette expérience a permis de montrer que, pour un développement local durable, aussi bien les hommes que les femmes doivent être impliqués de manière effective, car étant les premiers bénéficiaires des actions de développement dont ils sont à même d'identifier les problèmes et de proposer les solutions adaptées à leur contexte. Le PADDL pour assurer la durabilité de ces appuis et acquis, outre le fait d'impliquer tous les acteurs devant légalement jouer un quelconque rôle a travaillé avec une organisation de la société civile Hydrosanté, tout en renforçant ses capacités. Cette organisation aujourd'hui dissémine dans la région de l'ouest avec d'autres partenaires cette approche genre-sensible dans la gestion et la maintenance des points d'eau. De plus, toutes les opportunités sont saisies par le PADDL pour vendre cette expérience inédite.

A propos de cette opération dans la commune de Koutaba, son succès a été reconnu par plusieurs membres de son exécutif. C'est le cas du maire de la commune qui témoigne de l'efficacité d'une telle action. Dans ces propos, l'on peut lire ce qui suit :

Ces femmes que j'ai désignées pour être formées comme artisanes réparatrices étaient très hésitantes et sceptiques. Même les hommes n'étaient pas réceptifs pour collaborer avec elles. Nous sommes enchantés de voir que les perceptions ont évolué. Grace aux résultats et impacts dans le cadre de la maintenance des points d'eaux et au regard de l'engagement des femmes, les membres de l'exécutif communal et moi avons proposé au Préfet que les artisanes réparatrices soient recrutées comme personnel permanent à la commune de Koutaba. Nous avons également en perspective de former

<sup>43</sup> <https://www.giz.de/en/> consulté le 23 février 2021 à 19 heures 45 minutes.

<sup>44</sup> *Ibid.*

d'autres femmes dans les communautés à la maintenance des points d'eaux, d'avoir absolument au moins au sein de l'exécutif communal et d'avoir plus de 30% des femmes comme conseillères municipales<sup>45</sup>.

Dans cette même perspective de reconnaissance de l'implication des femmes dans le domaine de la maintenance des points d'eaux notons cette intervention remarquable :

Les transformations sont encourageantes. Les hommes et les femmes travaillent ensemble pour les questions de développement de notre mairie. Nous notons avec emphase que les femmes s'expriment désormais librement dans les comités de gestion des points d'eaux pour défendre brillamment leurs points de vue. Une femme a été récemment élue comme présidente d'un comité de gestion des points d'eaux dans la localité de Njissen, ce qui était inimaginable avant. Les résultats des femmes artisanes réparatrices sur le terrain sont aussi très satisfaisants. Ces femmes en plus de manier habilement les termes techniques : coupelles, manchons (etc.), font des diagnostics et des propositions concrets<sup>46</sup>.

A la fin, une artisane réparatrice ayant bénéficié de cette formation du PADDL s'exprime :

Ce n'était pas facile au départ, parce que la religion n'accepte pas que la femme fasse certains travaux. Pour nous-mêmes femmes artisanes réparatrices, les débuts étaient très difficiles. Avec les encouragements du maire, nous avons pris notre courage à deux mains, et les résultats nous font plaisir. Les hommes ont compris qu'ils doivent désormais travailler avec les femmes. Mon mari m'a finalement laissé faire la maintenance des points d'eaux et m'encourage dans ce sens. J'appelle les femmes à s'impliquer davantage dans la gestion et la maintenance des points d'eaux si elles veulent plus souffrir des corvées d'eau et d'autres problèmes qui en découlent<sup>47</sup>.

De ces différentes analyses des acteurs impliqués dans le processus de coordination, de gestion et de maintenance des points d'eaux dans la commune de Koutaba à travers l'intégration du genre, il ressort que cette activité a connu un succès éclatant dans la localité. Ce succès est matérialisé par l'opérationnalisation effective sur le terrain des femmes artisanes réparatrices. Le PADDL/GIZ a ainsi offert des outils efficaces dans le cadre des formations des artisanes réparatrices de la commune.

Enfin, dans ce cinquième chapitre, il était question d'examiner l'essor de la coopération allemande au développement des communes de la région de l'Ouest. Cette étude, structurée sur trois (03) principales parties nous a permis de relever tour à tour l'appui des organismes allemands au développement de la commune de Bangangté, les réalisations de la coopération allemande à Bafoussam et en dernier ressort, le déploiement de l'aide allemande dans les autres communes de la région de l'ouest. Les différents acteurs identifiés ici étant la Kfw, la Fondation Konrad Adenauer, la société SAP AG, le projet ProCISA et le PADDL/GIZ. Les secteurs

<sup>45</sup> Notes de Ibrahim Koutaptou, Maire de la commune de Koutaba citées dans le site <https://www.giz.de/en/> consulté le 23 février 2021 à 19 heures 45 minutes.

<sup>46</sup> Notes de Dominique Engogodo Mvodo, Secrétaire Général de la commune de Koutaba citées dans le site <https://www.giz.de/en/> consulté le 23 février 2021 à 19 heures 45 minutes.

<sup>47</sup> Notes de Aminatou Akatu Makeuet, Employée de la commune de Koutaba citées dans le site <https://www.giz.de/en/> consulté le 23 février 2021 à 19 heures 45 minutes.

d'activités au centre de cette aide relèvent du volet social et économique. Le but de cette coopération est de donner les outils efficaces de gestion des communes de l'Ouest dans l'optique de leur permettre d'apporter des solutions idoines et appropriées au développement de la localité. Cette action contribue à atteindre au demeurant un cap optimal dans l'amélioration des conditions de vie des populations locales par les différents services offerts. En rapport avec tous ces résultats observés sur le terrain d'étude, il en ressort que l'action allemande dans les communes de l'Ouest a apporté un développement sur plusieurs plans. Son bilan fait état de ce que la coopération décentralisée constitue un levier de développement.



## **CHAPITRE VI :**

### **LA COOPERATION DECENTRALISEE : UN LEVIER DE DEVELOPPEMENT**

Dans un contexte mondial marqué par de nombreux problèmes, la notion de développement occupe une place de choix. Le développement implique directement les populations et s'offre à elles comme une solution concourant au bien-être et à l'amélioration des conditions de vie au sein des Etats. La coopération décentralisée dans ce cadre constitue un levier de développement des Etats sur plusieurs aspects. Cette coopération met en lumière la contribution d'un pays de l'hémisphère nord à un pays du sud en matière de développement. L'étude de ce chapitre se propose d'examiner tour à tour l'approche analytique du développement, l'émergence du tiers-monde comme une priorité des organisations internationales, la coopération décentralisée et ses mécanismes et enfin nous verrons la notion de collectivité perçue sur la base d'une fédératrice d'énergie autour des objectifs dans la coopération décentralisée.

#### **I-APPROCHE ANALYTIQUE DE LA NOTION DU DEVELOPPEMENT**

Le concept de développement apparaît comme un phénomène complexe au sein des Etats du monde. Cette complexité est justifiée par le fait que le développement revêt plusieurs orientations, acceptions et significations en rapport avec la vie des populations. L'orientation de cette analyse dans le cadre de ce chapitre repose sur les essais de définition de la notion du développement, ses différentes tendances, les dimensions du concept et enfin nous présenterons le concept de développement dans le contexte de la mondialisation et de la globalisation.

##### **1- Essais de définition du concept de développement**

Le concept de développement revêt diverses définitions. Ces dernières relèvent toutes la nécessité d'une amélioration de l'existence. Nous relevons ici de nombreuses interprétations qui combinent entre autres les notions de progrès, de bien-être, de croissance économique, de justice sociale, d'épanouissement personnel, de satisfaction des besoins fondamentaux voire d'équilibre écologique se rapportant chacune à l'une des dimensions du concept de développement dans son évolution<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.237.

Dans ces différentes significations, le Dictionnaire Universel de Hachette à travers une vision diachronique note que le "développement a été décrit comme une succession d'étapes notamment les cinq étapes de W. W Rostow qui diffèrent à des degrés divers par la forme d'organisation de la production et des échanges"<sup>2</sup>. Aussi, souligne-t-il que les "pays en développement ont adopté une vision microéconomique et globale qui inclut la dimension humaine et intègre l'économie, l'écologie, la nature et le culturel"<sup>3</sup>

Sous un angle différent, le Dictionnaire Larousse dans son approche définitionnelle établit une différence entre le sous-développement et le développement. L'on note à ce propos que le sous-développement représente un "état" tandis que le développement est perçu comme un "processus". Le développement correspond ainsi à une amélioration qualitative durable d'une économie et de son fonctionnement. Cet état de chose met en scène sur le plan opérationnel un pays en voie de développement qui part d'un état de sous-développement économique et social à un processus de développement.

Dans le *Dictionary of development : Third world economy, environment society*, la prise en compte des implications inhérentes au terme "développement" fait, tout au moins exception. Il est perçu comme un processus économique et social contenant diverses composantes :

*The process of economic and social betterment resulting from increased production, more rational or equitable distribution of benefits from this activity, the adoption of principles of national and individual conduct more conducive to economic growth and general institutional and structural change in a society. These result in higher standards of living in terms of income, food and other from of consumption, health, housing, education, and increase freedom of choice in all aspects of life*

"Le processus d'amélioration économique et sociale résultant d'une production accrue, d'une distribution plus rationnelle ou équitable des bénéfices de cette activité, de l'adoption des principes de conduite nationale et individuelle plus propice à la croissance économique et au changement institutionnel et structurel d'une société. Il en résulte un niveau de vie plus élevé en termes de revenus, d'alimentation et autres consommations, de santé, de logement, d'éducation et une plus grande liberté de choix dans tous les aspects de la vie"<sup>4</sup>.

Pour expliquer le concept de développement, plusieurs auteurs ont trouvé un centre d'intérêt d'une grande importance. Au rang de ces auteurs, nous avons par exemple Gilbert Rist. Pour lui, le développement est "un ensemble de pratiques parfois contradictoires qui, pour assurer la reproduction sociale, obligent à transformer et à détruire, de façon généralisée, le

---

<sup>2</sup> Dictionnaire Universel Hachette cité par Jean Ronald Legouté in "Définir le développement : historique et dimensions d'un concept plurivoque", *Revue Economie Politique Internationale*, cahier de recherche vol n°1, n°1, Février 2001, p.26.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

milieu naturel et les rapports sociaux en vue d'une production croissante des marchandises (biens et services) destinés à travers l'échange, à la demande sociale"<sup>5</sup>.

Sur une approche sociologique, Durkheim place le développement sur des connotations divergentes selon des domaines de connaissance qui sont à ce niveau multiples. Le développement dont il est question ici représente une amélioration quantitative du processus de passage d'un point A à un point B<sup>6</sup>. On comprend donc clairement que le développement ici met en jeu l'amélioration des conditions de vie des populations. Il se dégage dans cette définition de Durkheim que le développement apparaît comme un idéal vers lequel aspirent toutes les sociétés, mais reste un processus permanent.

Le concept de développement dans son enracinement plurivoque et sa sémantique variée a également retenu l'attention de Montiel E de l'UNESCO. L'expression est expliquée en ces termes :

Le développement, dit-on, n'est plus conçu comme devant être une simple course de rattrapage, sur le plan économique, des nations plus favorisées, conception qui a prévalu jusqu'à un passé récent, mais bien comme une mise en œuvre des potentialités propres des sociétés en développement en plus d'une exigence de répartition plus juste des richesses au niveau national et international. C'est par cette double action, en effet, que le développement intégré débouchera sur le droit à l'expression des valeurs de civilisations issues de l'histoire et des situations sociales spécifiques des sociétés émergentes. Sans que soient reniés les apports féconds issus d'autres aires culturelles et certaines formes d'authenticité sont désormais revendiquées comme facteurs de développement<sup>7</sup>.

Le développement est aussi conceptualisé dans plusieurs rapports. Ces travaux présentent le développement comme un processus intégré, endogène, participatif, harmonisé, humain, durable, global, autonome et autocentré<sup>8</sup>. Nous nous appuyons ici sur le rapport de la commission sud de 1990, le rapport mondial sur le développement de 1991 et le rapport de l'OCDE.

A travers le rapport de la commission sud l'on note ce qui suit :

Le développement est un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie. C'est un processus qui libère les populations de la peur du besoin et de l'exploitation et qui fait reculer l'oppression politique, économique et sociale. C'est par le développement que l'indépendance politique acquiert son sens véritable. Il se présente comme un processus de croissance, un mouvement qui trouve sa source première dans la société qui est elle-même en train d'évoluer [...] Le développement d'une nation doit se fonder sur ses ressources propres, aussi bien humaines que matérielles, exploitées

<sup>5</sup> G. Rist, *Le développement : Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de Sciences Politiques, 2001, p.23.

<sup>6</sup> C. Tagou, "Les théories politiques et globales du développement. De Truman aux OMD", cité dans l'ouvrage de Jean Emmanuel Pondi, *Repenser le développement à partir de l'Afrique*, Yaoundé, Afrédit, 2011, p.23.

<sup>7</sup> E. Montiel (UNESCO) cité par Latouche, Serge, *Faut-il refuser le développement ?* Paris, Presses Universitaires de France, 1986, p.10.

<sup>8</sup> Legouté in "Définir le développement...", p.29.

pleinement pour la satisfaction de ses propres besoins. [...] Le développement doit donc être un effort du peuple, par le peuple, pour le peuple. Le vrai développement est centré sur les êtres humains<sup>9</sup>.

Pour le rapport mondial sur le développement publié en 1991 par le PNUD, la substance retrace l'objectif du développement humain. Ainsi, il est dit que :

Le principal objectif du développement humain [...] est d'élargir la gamme de choix offerts à la population qui permettent de rendre le développement plus démocratique et plus participatif. Ces choix doivent comprendre des possibilités d'accéder au revenu et à l'emploi, à l'éducation et aux soins de santé, et à un environnement ne présentant pas de danger. L'individu doit également avoir la possibilité de participer pleinement aux décisions de la communauté et jouir des libertés humaines, économiques et politiques<sup>10</sup>.

Le développement humain ne se limite pas à la progression du revenu national. Il a pour objectifs de créer un environnement dans lequel les individus puissent développer pleinement leurs potentiels et mener une vie productive et créative, en accord avec leurs besoins et leurs intérêts. Le rôle du développement consiste à élargir les possibilités, pour chacun, de choisir la vie qui lui convient<sup>11</sup>. Le développement humain consiste avant tout à permettre aux hommes de mener la vie qu'ils souhaitent et à réaliser leur potentiel en tant qu'êtres humains<sup>12</sup>.

En ce qui concerne l'OCDE/CAD, l'on peut lire ce qui suit en termes d'approche explicative :

Le développement est un processus intégré de stabilité politique et économique qui combine la bonne gestion des affaires publiques et la participation des populations, l'investissement dans les ressources humaines, la confiance dans le jeu des forces du marché, le souci du développement et l'existence d'un secteur privé dynamique<sup>13</sup>.

Le concept de développement est également expliqué par l'école structuraliste. Initialement mise sur pied dans les années 1940, cette école est l'œuvre des économistes en Amérique latine dans un contexte mondial marqué par la crise économique. L'orientation de cette école en rapport avec le développement axe sa réflexion sur la relation entre le centre et la périphérie. Pour ce courant de pensée, seule une promotion par l'Etat d'un processus permanent de transformation structurelle mettant l'accent sur le développement d'une industrie nationale diversifiée, peut résoudre les problèmes identifiés. Cette prise de position en faveur de l'interventionnisme étatique a pour objet de permettre à celui-ci d'accélérer la croissance en

<sup>9</sup> Rapport de la Commission Sud., *Défis au sud*, Paris, Economica, 1990, p.10-11.

<sup>10</sup> PNUD., "Rapport mondial sur le développement humain", Paris, Economica, 1991 cité par G, Rist., p.20.

<sup>11</sup> PNUD., "Rapport mondial sur le développement humain : mettre les nouvelles technologies au service du développement humain", 2001, p.9.

<sup>12</sup> PNUD., Rapport mondial sur le développement humain : au-delà de la pénurie : Pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau, 2006, p.5.

<sup>13</sup> S. Latouche., *L'occidentalisation du monde*, Paris, La Découverte, 1989, p.27.

stimulant les structures et de lutter contre l'extraversion afin de parvenir à un développement autocentré<sup>14</sup>. Les structuralistes proposent la mutation des structures économiques domestiques et promeuvent notamment l'industrialisation par la substitution des importations<sup>15</sup>.

L'approche du développement de l'école anglo-saxonne est principalement quantitative. Très souvent, elle réduit l'étude du développement à celle du Produit national brut (PNB) et du Produit intérieur brut (PIB). Les auteurs de cette école à l'instar de l'économiste Simon Kouznets, considèrent que le développement peut se réduire à l'examen du PNB et du PIB par habitant<sup>16</sup>.

Dans la déclaration des droits de l'homme, les Nations Unies définissent le développement comme "un processus par lequel, à des périodes différentes et avec une complète irréversibilité, l'ensemble de la race humaine adopte les instruments modernes de la science et de la technologie à ses fins propres"<sup>17</sup>. Cette vision du concept développement place ainsi en avant les sociétés industrielles qui sont actuellement les pays les plus avancés dans le domaine de la science et de la technologie, comme des modèles pour le reste des pays du monde<sup>18</sup>.

Au demeurant, cette partie portant sur l'étude conceptuelle de la notion du développement repose sur une multiplicité de définitions. Celles-ci prenant en compte multiples interprétations dans des domaines de connaissance variés. En pratique, le développement repose sur plusieurs acteurs sur la scène internationale. L'on relève dans ce cadre les pays développés encore appelés "pays du Nord" et les pays sous-développés que l'on désigne sous le vocable "pays du Sud". Les politiques de développement dans leur structuration mettent l'homme au centre de leurs préoccupations. Cette politique est appliquée par la volonté des acteurs du développement de contribuer de manière substantielle à l'amélioration des conditions de vie des populations. Dans la suite de notre investigation, nous nous proposons de faire une analyse subtile sur les différentes tendances de la notion de développement.

---

<sup>14</sup> G. Belem, " Du développement au développement durable : cheminement, apports théoriques et contribution des mouvements sociaux", Collection n°06-2010, Centre de recherche sur les archives du Québec, 2010, p.16.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> S. Kouznets, *Croissance et structures économiques*, Paris, Calmann-Levy, 1972, p.84.

<sup>17</sup> Article relevé dans encyclopédie universalis sur le développement.

<sup>18</sup> M. C. Bissaya, "Elite et développement dans l'arrondissement de Bokito 1959-2009", Mémoire de DIPES II, ENS de Yaoundé, 2013-2014, p.9.

## 2- Les tendances du développement

L'étude du concept de développement repose sur plusieurs variables tendanciennes. Ainsi, l'on peut évoquer le développement dans le cadre de la coopération internationale et de l'aide internationale. Son orientation sur le bien-être prend en compte divers critères tels que la croissance. Plusieurs tendances du développement nous sont indispensables. Nous analyserons ici le développement comme un progrès, comme un changement et comme une liberté.

### 2-1-Le développement comme progrès

Le développement est une dynamique. Dans cette dynamique, il intègre plusieurs dimensions. Une première tendance nous rapprochant de la dynamique de progrès consiste en "l'amélioration des avoirs, des savoirs et du pouvoir"<sup>19</sup>. Il apparaît dès lors que le progrès dont il est question ici s'apparente à une quête. Une autre approche dans cette catégorie nous fait dire que le développement est perçu comme une "meilleure satisfaction des besoins fondamentaux et une réduction des inégalités et de la pauvreté"<sup>20</sup>. La réduction des inégalités et de la pauvreté passe inéluctablement par la recherche du bien-être matérialisé comme un progrès sociétal. Toujours en ce qui concerne le développement comme progrès, l'OCDE nous renseigne qu'il s'agit d'une "amélioration, par les hommes et les femmes, de leur capacité à réaliser leur potentiel humain, individuel et collectif"<sup>21</sup>. Les différentes approches ainsi évoquées et s'agissant du développement comme progrès se rapportent au développement humain.

Ainsi, l'on note qu'avant le terme développement, plusieurs notions ont été utilisées pour décrire les processus destinés à accroître le bien-être de l'humanité<sup>22</sup>. L'on est ainsi parti des concepts comme "civilisation", "occidentalisation" pour aboutir finalement au "développement". Fort de cette dynamique de progrès, il ressort que :

La notion de développement se base sur le changement social de telle sorte que ce changement social est appréhendé en termes d'étapes de la vie des êtres vivants. Cette analogie comporte des implications importantes dans la mesure où le rapprochement biologique donne lieu à l'importation des caractéristiques fondamentales de la croissance. En premier lieu, la croissance implique une direction ; elle a un sens et un but et suit des étapes identifiées préalablement. Par ailleurs, le changement est continu et est une condition de la vie, il ne cesse qu'avec la mort<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> Guichaoua et Goussault cité par G, C, Oganda Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales...", p.44.

<sup>20</sup> P. Norel, *Problèmes du développement économique*, Paris, Seuil, 1997, p.123.

<sup>21</sup> Braga de Macédo, J. Foy et al, « Le défi du développement », Paris, OCDE, 2002, p.240.

<sup>22</sup> Belem, " Du développement au développement durable...", p.2.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p.3.

Cette première tendance du développement fait référence à l'idée de progrès et au principe de l'évolutionnisme. Elle considère le développement comme un phénomène aussi vieux que l'histoire des sociétés puisque, depuis toujours, il y'a eu des pays avancés et des pays arriérés, des pays prospères et des pays marqués par la misère<sup>24</sup>.

### **2-2-Le développement comme changement**

Le changement s'intègre comme une donnée indispensable dans tout processus de développement. Ce changement prend en compte divers paramètres et repose sur moult approches explicatives et analytiques. Pour François Perroux, le développement est la "combinaison de changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement son produit réel global"<sup>25</sup>. Cette pensée reconnaît à la fois des transformations économiques financières et des transformations psychologiques, sociales, politiques et institutionnelles<sup>26</sup>.

Pour renchérir cette idée de Perroux, la thèse de Cathérine Ntyango nous fait une synthèse des travaux de Bairoch. Dans ce travail, il ressort que le développement est appréhendé comme l'ensemble de changements économiques, sociaux, techniques et institutionnels liés à l'augmentation du niveau de vie résultant des mutations techniques et organisationnelles issues de la révolution industrielle du XVIII<sup>ème</sup> siècle.

### **2-3-Le développement comme liberté**

La conception du développement comme liberté se rapproche beaucoup plus de la commission sud, présidée par le Président Julius Nyeréré. Cette commission reconnaît que le développement est "un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie"<sup>27</sup>. Dans ce cadre, l'épanouissement s'aperçoit ici comme un facteur qui libère l'homme. Plusieurs interprétations peuvent être évoquées à ce niveau. Nous relevons ici l'action du développement dans la lutte contre certaines forces à l'instar de l'oppression et de l'exploitation.

En évoquant le développement comme liberté, la conception de Sen Amartya nous semble plausible. Elle reconnaît que le développement est comme "un processus intégré

---

<sup>24</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.241.

<sup>25</sup> Perroux, *Dialogue des monopoles et des nations...*, p.46.

<sup>26</sup> Ogandaga Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales"..., p.45.

<sup>27</sup> Rapport de la Commission Sud..., p.10.

d'expansion des libertés réelles dont jouissent les individus"<sup>28</sup>. Ainsi perçu, le développement comme liberté renvoie à un processus qui vise à supprimer les facteurs qui s'opposent au développement. Nous avons par exemple la pauvreté, l'absence d'opportunités économiques, l'absence de services publics<sup>29</sup>.

Tout compte fait, les dimensions nationales et internationales du développement lui confèrent une place d'envergure et prépondérante dans l'univers des politiques étatiques mettant au premier plan les activités humaines. Cependant, pour mieux comprendre la nature du développement et sa complexité, l'étude qui va suivre analyse de fond en comble les dimensions du développement, concept à moult facettes.

### **3- Les dimensions du développement**

Le terme développement intègre plusieurs réalités analytiques. Liées les unes aux autres, ces réalités traduisent toute la nécessité d'une notion pluri-forme. En combinant plusieurs concepts dans une sémantique diversifiée, le développement fait appel à la "croissance économique", la "satisfaction des besoins fondamentaux" et la "gouvernance". L'étude de ces différents aspects reconnaît trois dimensions en rapport avec le développement. Il s'agit dans ce cadre de la dimension économique développement, la dimension socioculturelle et la dimension politique impliquant au premier rang le rôle de l'Etat.

#### **3-1-La dimension économique du développement**

Après la seconde guerre mondiale, le concept de développement était au centre des préoccupations de l'humanité. Il s'agissait pour les pays du monde de rétablir les dégâts causés par la guerre à travers des politiques de développement adéquates. C'est dans cette perspective que plusieurs spécialistes se sont penchés sur l'étude de la notion de développement. A cette période, les théoriciens comme Bonnie Campbell et Louis Emmerij orientent le terme développement vers un processus de croissance économique dont la volonté opératoire s'aperçoit sous le prisme de la formation du capital humain<sup>30</sup>.

En prenant en compte cette grille de lecture, le développement et la croissance sont liés à plus d'un titre. Dans une étude fouillée sur ces concepts, il ressort en substance que :

La croissance se traduisant par l'augmentation des grandeurs économiques, est d'ordre quantitatif. Elle n'est que l'une des facettes du phénomène complexe qu'est le développement qui est bien plus

---

<sup>28</sup> A. Sen, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Paris, Editions Alfred Knopf Inc, 2003, p.14.

<sup>29</sup> Ogandaga Ntyango, "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales...", p.45.

<sup>30</sup> Legouté, in "Définir le développement...", p.14.



que la croissance. Le développement quant à lui, est d'ordre qualitatif, échappe aux mesures et déborde le champ de l'analyse économique impliquant du bien-être social, des changements dans les structures et finalement une mutation de la société toute entière où les besoins humains se révèlent mieux satisfaits<sup>31</sup>.

Sous un angle similaire, la croissance traduit de manière linéaire le terme développement. Il faut à ce niveau évoquer les travaux de l'économiste Walt Whitman Rostow. Pour cet auteur, le développement qui se traduit par la croissance passe par cinq étapes primordiales. L'on note ainsi la société traditionnelle, les conditions préalables au démarrage, le démarrage, la marche vers la maturité et l'ère de la consommation de masse<sup>32</sup>.

La complémentarité des notions "développement" et "croissance" se résume par une aspiration des changements mentaux et sociaux selon François Perroux. Dans ce cadre, Celso Furtado relève trois dimensions du développement : celle de l'accroissement de l'efficacité du système social de production, celle de la satisfaction des besoins élémentaires de la population et celle de la réalisation des objectifs auxquels aspirent les groupes dominants d'une société et qui rivalisent dans l'utilisation des ressources rares<sup>33</sup>.

Outre la dimension économique, le développement intègre d'autres réalités nécessitant une exploration explicative. La partie qui va suivre traite de la dimension socioculturelle du développement.

### **3-2-La dimension socioculturelle du développement**

Au-delà de la dimension économique axée sur la croissance, le développement a une dimension socioculturelle qui intègre de nouveaux paradigmes. Ces paradigmes perçus sous la dimension socioculturelle du développement reposent essentiellement sur le social et l'humain dans une aspiration unique, celle de la promotion du bien-être social. Ainsi, cette dimension du développement s'opère sur une distanciation de l'économisme, du productivisme et le technicisme<sup>34</sup>. Le développement dans ce cadre se positionne comme un moteur de résolution des injustices sociales, des problèmes de la femme, de la pauvreté, de l'analphabétisme, de la nutrition, du logement, de la santé, de l'éducation et de l'emploi.

La dimension socioculturelle du développement fait aussi appel au développement durable. Ce développement est avant tout une forme de développement en faveur de la qualité de la vie. Le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le Développement

---

<sup>31</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.243.

<sup>32</sup> Rostow, *Les étapes de la croissance économique...*, p.15.

<sup>33</sup> C. Furtado, *Brève introduction au développement : une approche interdisciplinaire*, Paris, Publisud, 1989, p.24.

<sup>34</sup> Legouté, in "Définir le développement...", p.17.

(CMED) définit le développement durable comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs"<sup>35</sup>. La stratégie mondiale de la conservation reconnaît que le développement durable doit agir et intervenir sur plusieurs paliers. Voici quelques-uns :

La conservation au service du développement durable où il est défini comme la modification de la biosphère et l'emploi des ressources humaines, financières, vivantes et non vivantes, pour satisfaire les besoins des hommes et améliorer la qualité de leur vie. Pour assurer la pérennité du développement, il faut tenir compte des facteurs sociaux et écologiques, ainsi que des facteurs économiques, de la base des ressources vivantes et non vivantes, et des avantages et désavantages à long terme des solutions envisageables<sup>36</sup>.

En rapport avec le développement durable, la déclaration de Rio de 1992 adoptée par cent soixante-dix pays stipule que le développement durable est centré sur le droit des êtres humains à une vie saine et productive en harmonie avec la nature, et que le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

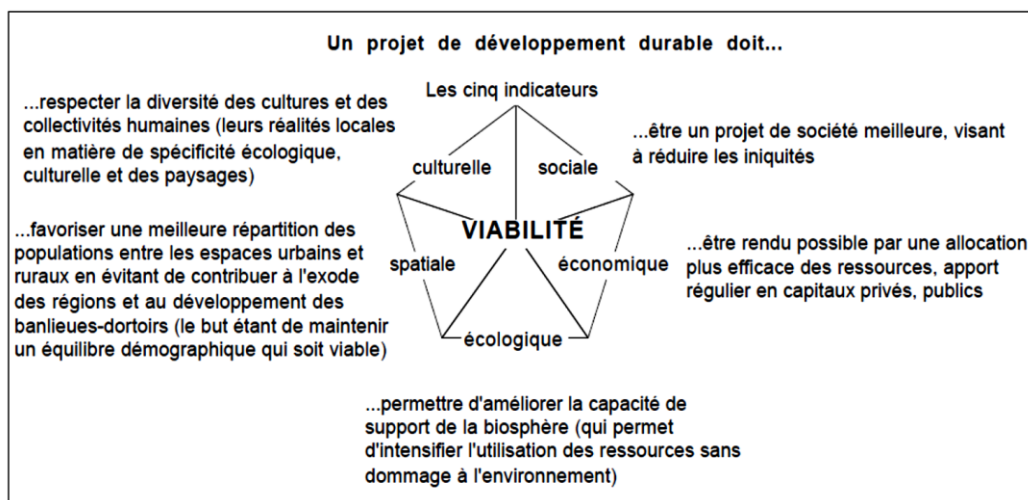
Dans la suite de notre analyse sur la dimension socioculturelle du développement axée sur le développement durable, un ensemble d'illustrations schématisées en tableaux nous font mieux cerner le concept dans sa durabilité. Sur ce, ces tableaux mettent en lumière les cinq dimensions du développement durable selon Sachs, le modèle définissant le développement durable selon Sadler et Jacob, les conditions à remplir pour la poursuite du développement d'après la CMED, ses conditions d'application et enfin les quatre valeurs fondamentales définissant le développement durable.

---

<sup>35</sup> Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement.

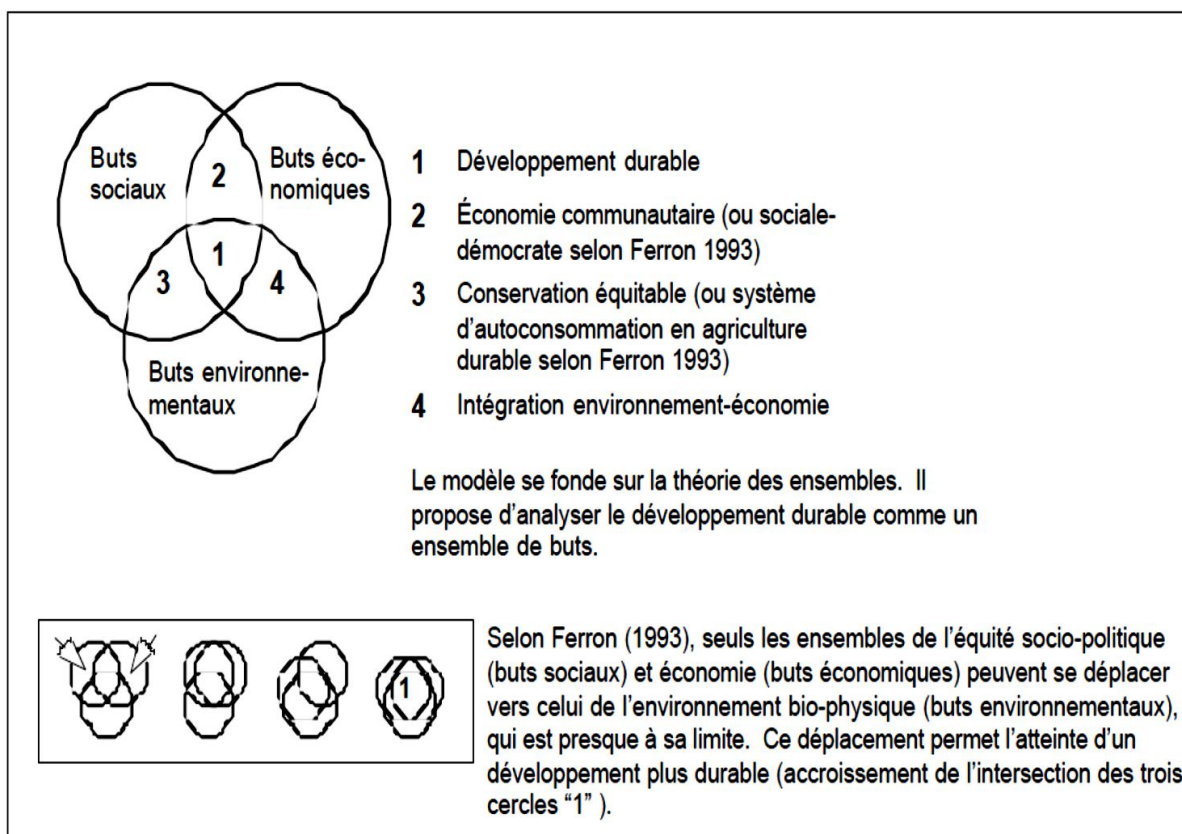
<sup>36</sup> J. Vaillancourt, "Evolution conceptuelle et historique du développement durable", Québec, Edition RNCREQ, mai 1998, p.26.

**Figure n° 8: Les cinq dimensions du développement durable selon Sachs**



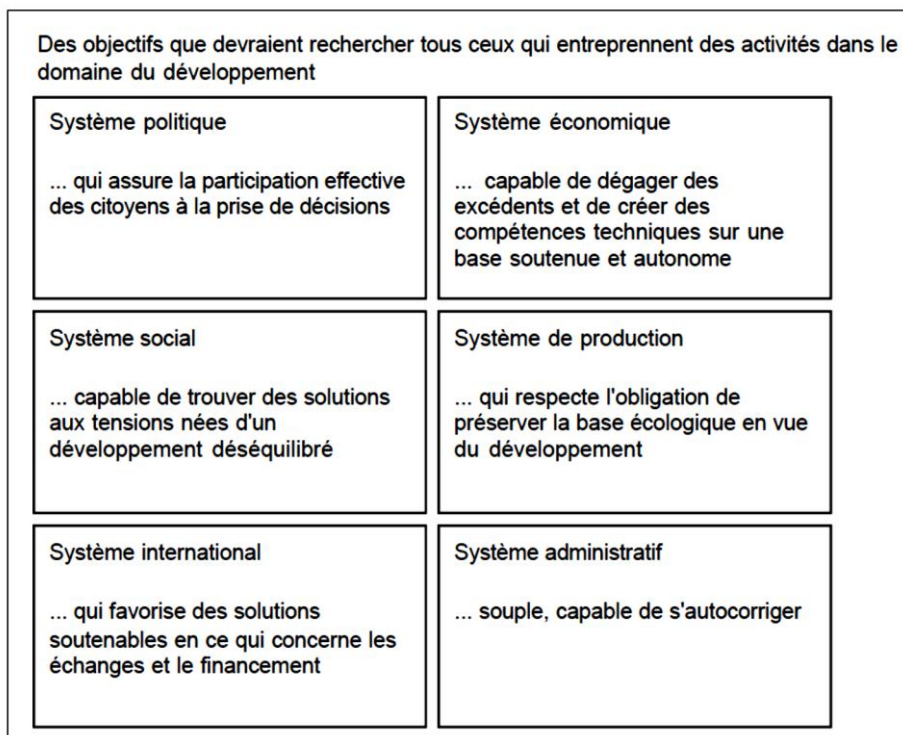
**Source** : Jérôme Vaillancourt, "Evolution conceptuelle et historique du développement durable", Québec, Edition RNCREQ, mai 1998, p.27.

**Figure n° 9: Modèle définissant le développement durable selon Sadler et Jacobs**



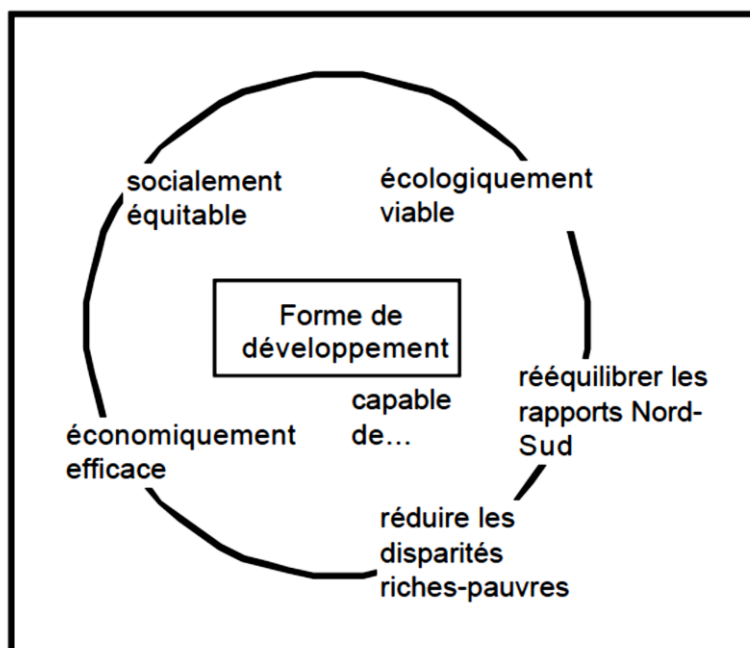
**Source** : Jérôme Vaillancourt., "Evolution conceptuelle et historique du développement durable", Québec, Edition RNCREQ, mai 1998, p.28.

**Figure n° 10: Les conditions à remplir pour la poursuite du développement durable selon la CMED**



**Source :** Jérôme Vaillancourt, "Evolution conceptuelle et historique du développement durable", Québec, Edition RNCREQ, mai 1998, p.30.

**Figure n° 11 : Les quatre valeurs fondamentales du développement durable**



**Source :** Jérôme Vaillancourt, "Evolution conceptuelle et historique du développement durable", Québec, Edition RNCREQ, mai 1998, p.32.

**Figure n° 12: Les conditions d'application du développement durable selon Young**

<p>Les conditions doivent être remplies, à divers degrés, pour un projet envisagé, qu'il soit local et limité ou national ou subnational. Bien entendu, il s'agit avant tout d'un questionnaire servant à alimenter les réflexions des promoteurs, institutionnels ou privés, lors de la conception de leur projet.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maintien de la qualité de l'environnement</b> Conservation des cycles de la matière et des nutriments; Limitation des émissions en deçà de la capacité de support des écosystèmes; Préservation des paysages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Utilisation efficiente des ressources</b> Principe utilisateur-payeur et pollueur-payeur; Compensations pour la production de bénéfices non comptabilisés; Allocation et renforcement des droits d'usage; Couplage de garanties d'approvisionnement avec des garanties de protection de l'environnement; Éviter les subventions qui réduisent les prix des ressources; Ne pas masquer les indicateurs écologiques par des subventions; Recherche de l'efficacité technologique; Promotion du recyclage et de la durabilité des produits</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Éviter les erreurs gouvernementales</b> Utiliser les mécanismes du marché; Faire la promotion de la responsabilité à l'égard des ressources naturelles et humaines; Taxer les activités d'extraction et d'usage des ressources; Favoriser les démunis; Rechercher la stabilité politique et économique;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conserver le capital-nature</b> <i>Ressources conditionnellement renouvelables:</i> Intégrer les coûts de remplacement dans les prix des ressources; Investir dans l'amélioration de la productivité; Subordonner la récolte à la productivité des écosystèmes; Mettre fin à la dégradation des ressources <i>Ressources non renouvelables:</i> Maintenir la valeur des ressources; Réinvestir les montants des droits d'exploitation dans la recherche de solutions de rechange; Investir dans la valorisation des ressources conditionnellement renouvelables</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maintenir des possibilités pour l'avenir</b> Mettre fin à la dégradation environnementale; Adopter une attitude prudente devant l'incertitude sur les répercussions environnementales; Accroître la diversité économique, écologique et sociale; Favoriser des taux d'intérêt réels bas; Ajuster la démographie au taux de remplacement; Rendre obligatoire l'éducation primaire et secondaire</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>À l'échelle nationale et internationale</b> Augmenter l'aide aux pays pauvres; Favoriser le libre-échange, y compris avec les pays pauvres; Ajuster et améliorer les législations environnementales et sociales entre les partenaires économiques de manière à éviter les fuites de capitaux vers des pays moins exigeants; Réduire la dette des pays pauvres; Favoriser les transferts de richesse vers les pays pauvres</li> </ul>	<p>Cette liste de conditions tient du défi incontournable, des compromis sont possibles mais bien des années nous séparent du jour où les promoteurs intégreront l'ensemble de ces questionnements à la conception des projets. Ces conditions s'inspirent du modèle de Young qui intègre et tente de comptabiliser les services rendus par l'environnement dans les calculs de l'économie classique. Il se veut plus englobant que la vision étroite de l'économie actuelle.</p>

**Source :** J. Vaillancourt, "Evolution conceptuelle et historique du développement durable", Québec, Edition RNCREQ, mai 1998, p.31.

A l'analyse de ces figures, il ressort que le développement prend en compte divers indicateurs exprimés en viabilité culturelle, sociale, spatiale, économique et écologique. Leur implémentation repose ainsi sur des buts sociaux économiques et environnementaux définis sur plusieurs objectifs comme un système politique et économique efficace qui est socialement équitable, écologiquement viable et économiquement efficace dont la forme de développement vise à réduire les disparités riches-pauvres et rééquilibrer les rapports Nord-Sud.

### 3-3-La dimension politique du développement

La dimension politique du développement repose sur le rôle joué par l'Etat dans l'élaboration des politiques de développement. A ce titre, nous convoquons le Keynésianisme

qui est une école de pensée économique fondée par l'économiste britannique John Maynard Keynes<sup>37</sup>.

Pour les tenants de cette école, le rôle de l'Etat dans le domaine économique est visible dans le cadre de la politique de relance. Ainsi, les trois principes sur le fonctionnement de l'économie s'appréhendent sur divers paliers. L'on évoque à ce titre que :

- La demande agrégée est erratique ;
- Les inflexions de la demande ont une plus grande influence sur la production et l'emploi que sur le prix ;
- Les prix et spécialement les salaires réagissent lentement au changement de l'offre et de la demande.

Dans cette politique économique sur le développement, la monnaie répond à trois motifs essentiels. Les motifs de transaction, de précaution et de spéculation. En ce qui concerne le motif de transaction, il reconnaît le besoin de la monnaie pour la réalisation courante des échanges personnels et professionnels. D'où une distinction entre motif de revenu (ménages) et motif d'entreprise (firmes). Le motif de précaution s'exprime par le désir de sécurité en ce qui concerne, en argent, l'équivalent futur d'une certaine proportion de ses ressources totales. Enfin, le motif de spéculation est le désir de profiter d'une connaissance meilleure que celle du marché de se réserver l'avenir.

La dimension politique du concept de développement selon la politique keynésienne met l'Etat au centre de l'action. De toutes ces dimensions du développement, plusieurs paramètres nous permettent de saisir la réalité du développement durable. Suivons la quintessence de cette étude :

L'objectif du développement durable a été popularisé en 1987 par le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement présidée par madame Brundtland. Cette expression a pris le relais d'autres notions comme le développement intégré et l'écodéveloppement, qui avaient stimulé la pensée sur le développement dans les années 1970. Le développement durable est généralement compris comme la résultante de l'intégration de trois exigences : la viabilité économique, que certains interprètent comme celle d'une croissance soutenue et durable, la viabilité environnementale (protection des écosystèmes et des équilibres dont dépend le maintien de la biosphère, mais aussi entretien des écosystèmes productifs de ressources pour les activités humaines et établissement d'un environnement sain pour les habitants) et l'équité sociale, dans sa double reconnaissance des droits d'accès aux ressources et aux services pour les plus démunis, et des droits à l'information et à la participation à la décision publique. L'objectif du développement durable conduit à se soucier de la viabilité des communautés locales, des établissements humains et des organisations territoriales, mais aussi

---

<sup>37</sup> B. Gazier, "Les concepts centraux de la théorie générale (Chapitre III) et Keynes et le keynésianisme (Chapitre IV)" in John Maynard Keynes, PUF, Que Sais-Je ? 2009, p.10.

des implications des décisions locales à court et à moyen terme pour les équilibres planétaires et à plus long terme, allant jusqu'au temps intergénérationnel<sup>38</sup>.

Toutefois, la bonne gestion des réformes institutionnelles et des paradigmes de gestion économique et sociale nous donne une marge analytique sur le terme développement entre la mondialisation et la globalisation.

#### **4- La notion de développement entre mondialisation et globalisation**

Le concept de développement intervient dans un contexte de mondialisation généralisée et de globalisation avérée. Il s'agit ici de l'opérationnalisation du "village planétaire" de Marshall McLuhan<sup>39</sup>. La mondialisation désigne le processus d'intégration et de rapprochement des humains qui résulte notamment de la libéralisation des échanges, du développement des moyens de transport de personnes et de marchandises, et des retombées des technologies de l'information et de la communication à l'échelle planétaire. Elle se manifeste outre l'interdépendance croissante des économies (mondialisation économique) et de l'intensification de la concurrence, par l'expansion des échanges et des interactions humaines. Selon Olivier Dollfus, la mondialisation c'est "l'échange généralisé entre les différentes parties de la planète, l'espace mondial étant alors l'espace de transaction de l'humanité"<sup>40</sup>. La globalisation qui s'assimile à la mondialisation ici offre de grandes chances de parvenir à un développement authentiquement mondial de façon irrégulière. Certains pays s'intègrent à l'économie mondiale plus rapidement que d'autres<sup>41</sup>. Dans ce dernier aspect, l'architecture mondiale du développement dans la mondialisation et la globalisation est marquée par des disparités économique, profonde et flagrantes établies sous trois niveaux de la globalisation économique. Nous avons :

- Des inégalités entre pays : écarts de produit intérieur brut par habitant (PIB/hbt) ;
- Des inégalités à l'intérieur d'un même pays ou inégalités sociales (et/ou régionales)
- Enfin des inégalités entre individus au sein de la même communauté et qui sont la résultante de deux autres formes<sup>42</sup>.

La mondialisation et la globalisation dans l'implémentation des politiques de développement s'apparentent à des flux d'interdépendances qui mettent en jeu les rapports entre

---

<sup>38</sup> O. Godart, "Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002)" cité dans <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00242971> consulté le 22 décembre 2020 à 08 heures 12 minutes.

<sup>39</sup> Herbert Marshall McLuhan est un intellectuel canadien né le 21 juillet 1911 à Edmonton et mort le 31 décembre 1980 à Toronto. Professeur de littérature anglaise et théoricien de la communication, il est un des fondateurs des études contemporaines sur les médias.

<sup>40</sup> O. Dollfus, *La mondialisation*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1997, p.167.

<sup>41</sup> Rapport du Fonds Monétaire International, « La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter ? », 12 avril 2000.

<sup>42</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.246.

les pays riches et les pays pauvres. C'est dans ce cadre que se situe la coopération entre le Cameroun et l'Allemagne.

Dans un contexte globalisant, la politique du Cameroun est de mettre sur pied un arsenal de structures institutionnelles, politiques, administratives et économiques afin d'accélérer le processus de décentralisation sous l'aspect des rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales décentralisées. C'est le cas par exemple du ministère de la décentralisation et du développement local, véritable régulateur en la matière.

Au terme de cette partie portant sur l'approche analytique de la notion du développement, nous nous sommes fixés sur quatre principales articulations notamment les essais de définition sur le développement, ses tendances, ses différentes dimensions et l'analyse du développement dans le contexte de la mondialisation et de la globalisation. Cependant, la coopération décentralisée Germano-camerounaise fait intervenir deux types d'acteurs, les pays du Sud et les pays du Nord. C'est dans ce cadre que nous évoquons dans la suite de cette étude, l'émergence du tiers-monde comme une priorité des conférences internationales.

## **II-L'EMERGENCE DU TERS-MONDE : UNE PRIORITE DES CONFERENCES INTERNATIONALES**

Après la seconde guerre mondiale, l'on assiste à un nouvel ordre international. Cette volonté est établie par des cadres de concertation et de désignation des principes égalitaires reposant sur des approches et actions humanitaires. Il s'agit pour les Etats économiquement riches de contribuer au développement des Etats économiquement faibles. Cette volonté est traduite par la tenue de plusieurs conférences internationales visant le développement des pays du tiers-monde. Dans ce cadre, plusieurs conférences retiennent notre attention. Nous parlerons ici de la conférence de Stockholm de 1972, la conférence de Rio de 1992, le consensus de Washington de 2000, le forum d'Accra, les principes d'Istanbul lors du forum de septembre 2010 et forum de Busan en Corée.

### **1- La conférence de Stockholm de 1972**

La conférence des Nations Unies sur l'environnement, aussi connue sous le nom de conférence de Stockholm, est une conférence internationale sur le thème de l'environnement, qui s'est tenue à Stockholm en Suède, du 5 au 16 juin 1972. Elle a réuni des dirigeants politiques, diplomates, scientifiques, représentants des médias et des organisations non gouvernementales (ONG) de cent soixante-dix-neuf pays pour un effort massif visant à



réconcilier l'impact des activités socio-économiques, humaines et l'environnement<sup>43</sup>. Au terme du principe 8 de Stockholm, une vision du développement économique et social est mise en œuvre par les Etats membres. Il ressort de ce principe que "le développement économique et social est indispensable si l'on veut assurer un environnement propice à l'existence et au travail de l'homme et créer sur la terre des conditions nécessaires à l'amélioration de la qualité de la vie<sup>44</sup>". Sous le prisme de la solidarité, les Etats développés s'engagent à soutenir les pays du Sud.

Dans le cadre de ses assises, les Etats développés se sont engagés à soutenir ceux en développement. C'est ce qui ressort du principe 20 de Stockholm. La substance de cette action fait œuvre de ce qui suit :

On devra encourager dans tous les pays, notamment dans les pays en voie de développement, la recherche scientifique et les activités de mise au point technique, dans le contexte des problèmes d'environnement, nationaux et multinationaux. A cet égard, on devra encourager et faciliter la libre circulation des informations les plus récentes et le transfert des données d'expérience, en vue d'aider à la solution des problèmes d'environnement ; on devra mettre les techniques intéressant l'environnement à la disposition des pays en voie de développement, à des conditions qui en encouragent une large diffusion sans constituer pour eux une charge économique<sup>45</sup>.

L'action concertée des Etats sur la scène internationale est visible sur plusieurs plans et secteurs d'activités. Elle engage un certain nombre d'acteurs. Parmi ceux-ci figurent en bonne place les organisations internationales. Ainsi, les " Etats doivent veiller à ce que les organisations internationales jouent un rôle coordonné, efficace et dynamique dans la préservation et l'amélioration de l'environnement<sup>46</sup>".

La conférence de Stockholm offre une opportunité pour les pays en développement d'accélérer ce processus. Cette action est matérialisée par l'appui des pays du Nord à soutenir leurs homologues du Sud. Dans cet élan de solidarité, les résolutions de la conférence de Rio de 1992 nous paraissent opportunes.

## **2- La conférence de Rio de Janeiro de 1992**

La conférence de Rio est marquée par un principe fort évocateur. Il stipule que "tous les Etats et tous les peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la pauvreté,

---

<sup>43</sup> Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement consulté sur un.org le 5 avril 2020 à 11 heures 35 minutes.

<sup>44</sup> Nations Unies, Rapport de conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement du 5 au 16 juin 1972, New-York, 1973, p.2.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>46</sup> *Ibid.*, p.6.

qui constitue une condition indispensable du développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde<sup>47</sup> .

Ainsi, les questions liées à la lutte contre la pauvreté constituent une place de choix dans les assises de Rio. Il ressort que la pauvreté est un problème complexe et multidimensionnel dont les origines sont aussi bien nationales qu'internationales. Il n'existe aucune solution uniforme qui puisse s'appliquer à l'échelle mondiale. Il est en revanche essentielle, pour résoudre ce problème, de mettre en place des programmes de lutte particuliers à chaque pays et d'appuyer l'action nationale par des efforts internationaux, tout en créant un environnement international favorable<sup>48</sup>. L'élimination de la pauvreté et de la faim, la répartition plus équitable des revenus et la valorisation des ressources humaines restent partout des enjeux d'importance majeure. En termes d'objectifs opérationnels, les orientations de la conférence de Rio reposaient sur les points suivants :

- Fournir d'urgence à tous la possibilité d'avoir des moyens d'existence durable ;
- Appliquer les pratiques et stratégies qui favorisent des niveaux de financements appropriés et mettent l'accent sur des politiques de développement humain intégrés, y compris la création de revenus, le renforcement du contrôle local sur les ressources, la consolidation des institutions et des capacités locales et la participation accrue des organisations non gouvernementales et des administrations locales en tant qu'agent d'exécution ;
- Elaborer pour toutes les régions déshéritées, des stratégies et des programmes intégrés concernant la gestion rationnelle et durable de l'environnement, la mobilisation des ressources, la réduction et l'élimination de la pauvreté et la création d'emplois et de revenus ;
- Mettre l'accent, dans les plans et budgets nationaux de développement, sur les investissements dans le capital humain en prévoyant des politiques et des programmes spéciaux destinés aux zones rurales, aux populations urbaines pauvres, aux femmes et aux enfants ;
- Permettre aux collectivités et aux groupes locaux, par l'attribution des pouvoirs, des responsabilités et des ressources au niveau le plus approprié d'être en mesure de veiller à ce que les programmes correspondent bien aux conditions géographiques et écologiques existantes<sup>49</sup>.

A l'issue de la conférence de Rio, le programme de l'Agenda 21 est adopté. L'Agenda 21 ou Action 21 est un plan d'action pour le XXIème siècle adopté en 1992 par cent soixante-treize Chefs d'Etat lors du sommet de la Terre de Rio. Il constitue un cadre privilégié dans l'application de ses actions aux collectivités territoriales. La lutte contre la pauvreté est menée sur la santé, le logement, la pollution de l'air, la gestion des mers, des forêts et des montagnes,

---

<sup>47</sup>Principe 5 du Rapport de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de 1992.

<sup>48</sup> Rapport de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de 1992, p.27

<sup>49</sup>*Ibid.*, p. 28.

la désertification, la gestion des ressources en eau et de l'assainissement, la gestion de l'agriculture et enfin la gestion des déchets<sup>50</sup>.

A son chapitre 28, les initiatives des collectivités locales à l'appui d'action 21 sont au centre des débats. A ce titre, les activités issues dans ce cadre devraient être encouragées par des organes et organismes tels que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH), le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), l'Union internationale des villes et pouvoirs locaux, l'Association mondiale des grandes métropoles, le sommet des grandes villes du monde, la Fédération mondiale des cités et villes jumelées et autres partenaires appropriés dans le but de mobiliser un appui au bénéfice des programmes des collectivités<sup>51</sup>.

Les enjeux de l'Agenda 21 reposent sur une économie respectueuse du développement social et des ressources naturelles, la préservation de l'environnement à toutes les échelles, la solidarité entre les pays et les générations, la participation de chacun dans la prise de conscience collective et en dernier ressort la mise en œuvre d'action<sup>52</sup>.

De tout ce qui précède, l'on note que le développement doit être réalisé à tous les échelons de la société. Les organisations populaires, les groupes de femmes, et les organisations non gouvernementales constituent d'importantes sources d'innovation et d'intervention au niveau local et disposent visiblement des capacités voulues pour promouvoir comme ils s'y emploient activement l'obtention des moyens d'existence de développement. Les gouvernements, en coopération avec les organisations internationales et non gouvernementales appropriées devraient appuyer une dynamique communautaire de développement. Ainsi, qu'en est-il du consensus de Washington de 2000 pour le développement des pays du tiers-monde ?

### **3- Le consensus de Washington de 2000**

Le consensus de Washington est un corpus de mesures d'inspiration libérale, datant de la période « Reagan » aux Etats-Unis, concernant les moyens de relancer la croissance économique, notamment dans les économies en difficulté. Ce consensus s'est établi entre les grandes institutions financières internationales siégeant à Washington<sup>53</sup>. C'est le cas par

---

<sup>50</sup> A. Charlot, "Agir ensemble pour des territoires durables-ou comment réussir son agenda 21", comité 21, 2008, p.18.

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> Cette idée est de John Williamson, tiré dans le rapport publié en 2000 par la Banque Mondiale sur le développement dans le monde par l'Institut Peterson.

exemple de la BM, du FMI et le département du Trésor américain. L'expression "consensus de Washington" est donc une série de principes que les institutions financières internationales ainsi que le gouvernement américain vont utiliser pour gérer la crise de la dette intérieure et extérieure d'abord en Amérique latine et, par la suite, dans la quasi-totalité des pays en voie de développement<sup>54</sup>. Le consensus de Washington est basé sur dix commandements<sup>55</sup>. Ces dix commandements de libéralisation économique sont de plusieurs ordres<sup>56</sup>.

Dans un contexte de mondialisation accrue, le consensus de Washington de 2000 intervient dans un cadre qui met sur la scène internationale les nouveaux acteurs non-étatiques. Ces acteurs agissent dans le but de la vulgarisation des programmes dans les pays en voie de développement. Il s'agit des ONG. Pour Jean-Pierre Ferrier, les ONG :

Sont apparues à l'époque contemporaine pour pallier des défaillances des Etats, justifiées par le respect de principes essentiels, tels que la souveraineté et la non-ingérence. Puisque, à cause de ses principes, les Etats ne peuvent intervenir sur le territoire des autres Etats, où des hommes ont besoin d'aide, les organisations représentatives de particuliers vont agir à leur place<sup>57</sup>.

#### **4- Le sommet de Johannesburg du 26 aout au 4 septembre 2002**

Le sommet mondial sur le développement durable, aussi appelé sommet de la terre de Johannesburg s'est tenu du 26 aout au 4 septembre 2002 en Afrique du Sud. Il est organisé par les Nations Unies<sup>58</sup>. Réunissant plus de cent chefs d'Etats, les orientations du sommet de

<sup>54</sup> Tagou., "Les théories politiques et globales du développement. De Truman aux OMD...", 38.

<sup>55</sup> E. Berr et F. Cambernous, "L'impact du consensus de Washington sur les pays en développement : une évaluation empirique", CED/IFReDE-GRES, Université Montesquieu de Bordeaux IV, 2011, p.2.

<sup>56</sup> 1- Une stricte discipline fiscale (des déficits budgétaires importants et prolongés causent une inflation et des fuites des capitaux. Les gouvernements doivent réduire au minimum ces déficits. 2- Réorientation des propriétés des dépenses publiques (l'argent public doit être réorienté vers des domaines offrant à la fois une rentabilité économique élevée et le potentiel d'amélioration de la répartition des revenus, tels que les soins de santé primaires, l'enseignement primaire et le développement des infrastructures). 3- Réforme fiscale (abaisser les taux marginaux et élargir l'assiette fiscale. 4- taux d'intérêt : il faut libéraliser (les marchés financiers nationaux doivent déterminer le taux d'intérêt d'un pays. Des taux réels d'intérêt positifs découragent la fuite des capitaux et augmentent l'épargne). 5- Taux de change compétitif (les pays en développement doivent adopter un taux de change compétitif qui favorisera leurs exportations et les rendant moins chères à l'étranger. 6- Libéralisation du commerce extérieur (diminuer les tarifs douaniers et ne pas appliquer aux biens intermédiaires nécessaires à la production pour l'exportation. 7- Elimination des barrières aux investisseurs directs étrangers (pouvant fournir des compétences et des capitaux, ils doivent être encouragés). 8- Privatisation (le privé serait plus efficace car ses dirigeants sont intéressés à leurs bénéfices et/ou ont des comptes à rendre aux actionnaires. Il faut donc privatiser les monopoles ou participations de l'Etat ou entreprises publiques, que l'Etat soit-idéologiquement- considéré comme un mauvais actionnaire ou- pragmatiquement- dans une optique de désendettement ; trop de réglementations publiques encouragerait la corruption et discrimine les petites entreprises qui auraient moins accès aux niveaux élevés de la bureaucratie. 9- La déréglementation des marchés et de l'Economie (par l'abolition des barrières à l'entrée ou à la sortie). 10- La protection de la propriété intellectuelle. L'un des arguments en faveur de ce programme était l'existence d'administrations pléthoriques parfois corrompu

<sup>57</sup> J. P. Ferrier., *Les Relations internationales : les acteurs, les fondements et les buts, les techniques*, Paris, Gualino Editeur, 1996, p.39.

<sup>58</sup> Nations Unies, "Rapport du Sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg en Afrique du Sud du 26 aout au 4 septembre 2002", 2002, p.1.

Johannesburg reposaient sur plusieurs défis. L'on retient principalement l'éradication de la pauvreté et le changement des modes de consommation et de production, ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles en vue du développement économique et social<sup>59</sup>.

Centré sur le développement durable, la finalité de Johannesburg résidait dans l'adoption d'un plan d'action en cent cinquante-trois articles décomposés en six cent-quinze alinéas sur de nombreux sujets notamment la pauvreté et la paupérisation, la consommation, les ressources naturelles et leur gestion, la globalisation et le respect des Droits de l'Homme<sup>60</sup>.

En ce qui concerne l'accès à l'eau, le sommet de la Terre de 2002 fut le lieu des débats sur la gestion de ces ressources, la nécessité d'une consommation rationnelle et l'accès des populations démunies à l'eau potable. Le dossier des énergies fut également étudié lors du sommet. Les assises de Johannesburg ont également touché du doigt les questions liées à la production agricole, l'effondrement de la biodiversité et les questions de santé.

L'élan de contribuer au développement des pays en voie de développement s'est accentué à Johannesburg sur un point primordial. Il s'agit de l'éradication de la pauvreté. Dans ce cadre, l'on note en substance que :

L'éradication de la pauvreté est le principal défi auquel doit s'attaquer le monde d'aujourd'hui, et c'est une condition essentielle du développement durable, en particulier pour les pays en développement. Bien que ce soit à chaque pays qu'il incombe au premier chef d'assurer son propre développement durable et d'éradiquer la pauvreté, et qu'on ne puisse jamais trop souligner le rôle des politiques et de stratégies de développement nationales, des mesures concertées et concrètes sont nécessaires à tous les niveaux pour permettre aux pays en développement d'atteindre leurs objectifs en matière de développement durable liés aux objectifs et échéances relatifs à la pauvreté convenus à l'échelon international, y compris ceux qui figurent dans l'Action 21, ceux des autres grandes conférences pertinentes des Nations Unies et ceux de la Déclaration du Millénaire<sup>61</sup>.

Ces différents aspects ainsi évoqués dans le but d'éradiquer la pauvreté dans les pays en développement interviennent afin de :

- Créer un fonds de solidarité mondiale pour éradiquer la pauvreté et promouvoir le développement humain et le développement social dans les pays en développement selon les modalités qu'il appartiendra à l'Assemblée générale de déterminer, tout en soulignant le caractère volontaire des contributions et la nécessité d'éviter les doubles emplois avec les fonds existants des Nations Unies et en encourageant la participation du secteur privé et des citoyens, aux côtés des gouvernants, au financement des initiatives ;
- D'élaborer les programmes nationaux de développement durable et de développement local communautaire, là où il convient de le faire dans le cadre des stratégies de réduction de la pauvreté que les pays se sont appropriés, pour promouvoir le renforcement du pouvoir d'action des pauvres et de leur permettre d'avoir plus facilement accès aux ressources productives et aux services et

<sup>59</sup> Nations Unies, "Rapport du Sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg en Afrique du Sud du 26 août au 4 septembre 2002", 2002, p.3.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p.1.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p.9.

institutions publics, en particulier aux terres, aux ressources en eau, aux possibilités d'emploi, au crédit, à l'éducation et aux soins de santé ;

- Promouvoir l'égalité d'accès et la pleine participation des femmes, sur un pied d'égalité avec les hommes, à la prise de décision à tous les niveaux, en intégrant une perspective sexospécifique dans toutes les politiques et stratégies, en éliminant toutes les formes de violence et de discrimination à l'égard des femmes et des filles et en améliorant le statut, l'état de santé, le bien-être des femmes et des filles leur donnant pleinement accès, à l'égalité des chances, aux possibilités économiques, à la terre, au crédit, à l'éducation et aux services de santé ;
- Elaborer des politiques et des moyens permettant d'améliorer l'accès des autochtones aux activités économiques, et leur assurer davantage de possibilités d'emploi en appliquant là où il convient des mesures touchant par exemple, à la formation, à l'assistance technique ou aux facilités de crédits ;
- Fournir des services santé de base à tous et réduire les risques pour la santé dus à l'environnement, compte tenu des besoins particuliers des enfants et des liens qui existent entre la pauvreté, la santé et l'environnement, en apportant des ressources financières, une assistance technique et des transferts de connaissances aux pays en développement ou en transition ;
- Faire en sorte que les enfants du monde entier, quel que soit leur sexe, puissent terminer leurs études primaires et jouissent de l'égalité d'accès à tous les niveaux d'éducation ;
- Ouvrir l'accès aux ressources agricoles et à ceux qui vivent dans la pauvreté, spécialement aux femmes et aux autochtones, et promouvoir, lorsqu'il convient de le faire, des dispositifs en matière de régime foncier qui reconnaissent et protègent les systèmes de gestion des ressources autochtones et collectives<sup>62</sup> etc.

Le sommet de la Terre de Johannesburg a milité pour le développement durable dans les pays en développement. Il s'est inspiré du sommet de Rio de Janeiro en matière d'objectifs opérationnels. Le soutien aux pays en voie de développement retiendra également l'attention des assises du premier Forum de haut niveau et la "Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide".

##### **5- Le premier Forum de haut niveau et la "Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide"**

L'idée de formuler un ensemble de principes garants de l'efficacité de l'aide auxquels adhèrent désormais plus d'une centaine de pays qui y voient un patron pour l'optimisation de l'impact de l'aide est née de la nécessité de comprendre pourquoi l'aide ne produisait pas, sur le plan du développement des résultats escomptés<sup>63</sup>.

Au premier Forum de haut niveau tenu en 2002 à Rome, les principes de l'efficacité de l'aide ont pour la première fois été ébauchés dans une déclaration formelle. Les priorités d'action répertoriées dans la déclaration de Rome sont les suivantes :

- Veiller à ce que l'aide au développement se fonde sur les priorités et le calendrier des pays qui la reçoivent ;

<sup>62</sup> Rapport du sommet mondial pour le développement durable..., pp.9-10.

<sup>63</sup> Anonyme, "Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra", 2005, p.11.

- Concentrer les efforts des donateurs sur la coopération déléguée et accroître la marge de manœuvre du personnel chargé à l'échelon local de la gestion des programmes et projets ;
- Enfin encourager l'application des bonnes pratiques et opérer un suivi de leur mise en œuvre, parallèlement à la conduite des travaux d'analyse visant à renforcer les capacités des pays bénéficiaires d'assurer le premier rôle dans la détermination de leur trajectoire de développement<sup>64</sup>.

Au deuxième forum de haut niveau de Paris approuvé le 2 mars 2005, donateurs et bénéficiaires se sont pour la première fois mis d'accord sur un certain nombre d'engagements. Le Forum définit une série de mesures spécifiques d'exécution et met en place un système de suivi pour permettre l'évaluation des progrès et garantir que donateurs et bénéficiaires se rendent mutuellement des comptes sur le respect de leurs engagements respectifs. En vertu de la Déclaration de Paris, l'amélioration de l'efficacité de l'aide passe par l'application de cinq principes fondamentaux suivants :

- Appropriation : Les pays en développement définissent leurs propres stratégies de lutte contre la pauvreté et s'emploient à améliorer leurs institutions et à combattre la corruption ;
- Alignement : Les pays donateurs s'alignent sur ses objectifs et utilisent les systèmes locaux ;
- Harmonisation : Les pays donateurs œuvrent à la coordination et la simplification des procédures, et partagent les informations afin d'éviter les doubles emplois ;
- Gestion axée sur les résultats : Les pays en développement et les donateurs doivent donner la priorité aux résultats en matière de développement et veiller à les mesurer ;
- Responsabilité mutuelle : Les donateurs et les partenaires sont mutuellement responsables des résultats obtenus sur le front du développement<sup>65</sup>.

## **6- Le Forum d'Accra de 2008**

Le Forum d'Accra de 2008 au Ghana visait à améliorer la mise en œuvre de l'assistance au développement. Il regroupait des ministres ou responsables d'une centaine de pays et des

---

<sup>64</sup> Anonyme, "Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide...", p.11.

<sup>65</sup> Cette analyse est tirée dans un rapport de la Banque africaine de développement sur le Forum de Haut niveau d'Accra tenu le 05 septembre 2008 dans le but d'adopter un plan d'action destiné à améliorer l'efficacité de l'aide au développement.

dirigeants d'ONGs, et d'organismes d'aide humanitaire et financière<sup>66</sup>. Lors des assises d'Accra, les bailleurs de fonds et les agences de développement consacrent plus de ressources que jamais à des objectifs de développement. Les participants ont utilisé des objectifs de développement inscrits dans la "Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide" au développement. Les éléments clés de l'Agenda d'action d'Accra incluent :

- La prévisibilité : Les donateurs présentent une planification établie entre trois et cinq ans de leurs programmes d'aide au développement ;
- Les systèmes pays : Les systèmes pays sont utilisés pour canaliser l'aide au développement, préférablement aux systèmes des donateurs ;
- La conditionnalité : Les donateurs se chargent du changement des conditions administratives sur la manière et le moment de livrer, en prenant en compte des objectifs définis par les pays récipiendaires ;
- L'aide non liée : Les donateurs vont assouplir les restrictions qui empêchent les pays en développement d'acheter des biens et des services pour obtenir une meilleure qualité au moindre cout<sup>67</sup>.

Le Forum d'Accra met l'accent sur le soutien des capacités et partage un intérêt à faire en sorte que la contribution des organisations de la société civile au développement atteigne son plein potentiel<sup>68</sup>. Les activités de la société civile en rapport avec le développement seront également analysées dans le cadre du forum d'Istanbul en septembre 2010.

## **7- Les principes d'Istanbul lors du forum de septembre 2010**

Le cadre de concertation d'Istanbul met en lumière l'efficacité de l'aide avec les organisations de la société civile (OSC). Ce cadre de concertation et d'action est nourri par une approche de développement des Etats.

Les orientations concrètes d'Istanbul reposent sur huit principes en matière de développement. Au rang de ceux-ci figurent en bonne place le respect et la promotion des droits Humains et la justice sociale, la volonté de donner corps à l'équité et à l'égalité des genres en soutenant les droits des femmes et des filles, l'appropriation démocratique et la participation,

---

<sup>66</sup> Nous tenons cette idée dans une étude du Groupe de la Banque Africaine de Développement issue du Forum de haut niveau d'Accra qui a adopté un plan d'action destiné à améliorer l'efficacité de l'aide au développement.

<sup>67</sup> Cette analyse est tirée dans un rapport de la Banque africaine de développement sur le Forum de Haut niveau d'Accra tenu le 05 septembre 2008 dans le but d'adopter un plan d'action destiné à améliorer l'efficacité de l'aide au développement.

<sup>68</sup> Mohcine, "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.254.



la promotion d'un environnement durable. Nous pouvons aussi évoquer la pratique de la transparence et de la redevabilité, l'institution des partenariats équitables et solidaires et en dernier ressort la création, la mutualisation et l'engagement dans l'apprentissage mutuel qui aboutit par une volonté de s'engager à obtenir des changements positifs et durables<sup>69</sup>.

Dans le cadre des assises d'Istanbul, les principes de développement évoqués faisant intervenir les OSC couvrent plusieurs secteurs. Notre analyse retient deux cas d'école, notamment l'appropriation démocratique et la participation et l'institution des partenariats équitables et solidaires. Ces exemples sont appuyés ici par la détermination d'objectifs suggérés.

---

<sup>69</sup> Cette note d'étude sur les principes d'Istanbul ressort à la page 18 du Forum sur l'efficacité du développement des OSC dénommée « Consensus OSC de SIEM REAP relatif au cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC », approuvée par la deuxième Assemblée mondiale du Forum tenu au Cambodge les 28, 29 et 30 juin 2011.

**Tableau n° 17: Objectifs suggérés pour promouvoir la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation**

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Les OSC utilisent des processus participatifs pour la conception, la mise en oeuvre, l'évaluation et la reddition de comptes de leurs stratégies et de leurs programmes	Les mécanismes assurant la participation des populations marginalisées, et la reddition de comptes à ces dernières, sont renforcés.	Les acteurs locaux, les bénéficiaires en particulier, suivent et évaluent les programmes.	Ceux qui participent aux processus d'évaluation accroissent leur capacité à demander des comptes aux OSC et à d'autres parties prenantes.
Les processus contraires à la mise en capacité – par exemple ceux qui nécessitent du personnel parlant anglais, qui ne font rapport que sur les intérêts des donateurs, etc. – sont identifiés par l'ensemble des intervenants.	Les processus et les obligations sont adaptés au contexte local.	Les OSC internationales et locales de même que les donateurs se concentrent sur les droits des bénéficiaires.	Les agendas locaux (y compris en termes de contenu, de processus, et de décisions relatives à la répartition du budget) sont mis en oeuvre.
Les OSC identifient elles-mêmes leurs intérêts et les appuis dont elles ont besoin.	Le renforcement des capacités de l'OSC est financé et les OSC investissent en elles-mêmes.	L'apprentissage entre pairs « Sud-Sud », « Sud-Nord » et « Nord-Sud » est institutionnalisé.	Les capacités des OSC (gouvernance, finances, leadership, actions collectives, par ex.) sont durables et en adéquation avec la situation locale.
Les communautés conçoivent et mettent en oeuvre les initiatives de développement qui les concernent.	Toutes les parties prenantes appliquent la prise de décision démocratique, le partage du pouvoir et la responsabilité multidimensionnelle	Les OSC donatrices minimisent les effets des asymétries dans les rapports de force avec leurs partenaires locaux.	Des groupes d'acteurs sociaux travaillent ensemble à un développement basé sur les droits.
Les OSC locales et internationales sont formées à la mise en capacité des personnes et à l'appropriation démocratique.	Des initiatives de collaboration entre OSC locales sont soutenues.	Des mécanismes de mise en capacité des personnes et d'appropriation démocratique sont institutionnalisés dans la société civile et le gouvernement.	Les OSC suivent les actions menées par le gouvernement en matière de mise en capacité des personnes et d'appropriation démocratique et lui demandent des comptes à ce sujet.
Les pays donateurs sont conscients du droit à une appropriation démocratique locale.	Les OSC locales et internationales conviennent du rôle de représentation des premières par les secondes.	Les bénéficiaires et leurs représentants locaux contribuent à sensibiliser l'opinion publique dans les pays donateurs.	Les communautés s'approprient démocratiquement les initiatives économiques et de développement qui les concernent
Les informations relatives à l'aide sont consignées et facilement consultables par le public	Les flux d'aide sont coordonnés avec les gouvernements nationaux, en concertation avec la société civile.	Les gouvernements élaborent démocratiquement leurs propres politiques de développement.	Les gouvernements nationaux des pays en développement permettent à leur population de participer judicieusement aux processus d'aide et lui rendent compte des résultats.

**Source :** Christina Bermann-Harms et Nora Lester Murad "Appliquer les principes d'Istanbul, guide de mise en oeuvre du Consensus OSC de Siem Reap relatif au cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, p.35.

**Tableau n° 18: Objectifs suggérés pour instituer des partenariats équitables et solidaires**

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Les partenaires participent pleinement à la conception et à l'évaluation des programmes.	Les accords de partenariat intègrent la transparence et la responsabilité mutuelles.	Les accords de partenariat intègrent la responsabilité multidimensionnelle et des évaluations bidirectionnelles des relations et des programmes.	La négociation des accords de partenariat est séparée de celle des contrats de financement.
Tous les partenaires sont conscients des problèmes de rapports de force.	Les OSC et les partenaires ont une vision commune et positive d'une participation et d'une appropriation locales et égalitaires.	Des systèmes et des comportements sont adoptés pour faciliter le partage des pouvoirs et pour garantir des prises de décisions, un suivi, une évaluation et un apprentissage conjoints avec les partenaires et les bénéficiaires.	Toutes les relations entre les partenaires sont guidées par des politiques de partenariat explicites.
Les mécanismes permettant d'apprendre avec les partenaires et d'apprendre des partenaires sont approfondis.	L'organisation institutionnalise des mécanismes lui permettant d'incorporer les leçons apprises dans ses structures et ses pratiques.	Des systèmes formels de suivi et d'évaluation tiennent compte de la satisfaction du partenaire et du bénéficiaire.	Les partenariats font l'objet d'un examen annuel conjoint institutionnalisé.
La confiance et le respect existent entre les partenaires.	Les partenaires exposent chacun leurs attentes et leurs postulats dans le respect de l'autre, et mettent en place des mécanismes de résolution des conflits qui répondent à leur culture.	L'apprentissage mutuel et la planification sont institutionnalisés ; la prévisibilité existe entre partenaires.	Des partenariats durables sont déployés et, dans certains cas, institutionnalisés.
Dans les pays du Nord, le plaidoyer politique est régulier et efficace.	Les opinions publiques du Nord sont conscientes de la complexité des efforts déployés pour un développement efficace et de la place qu'occupe leur pays à cet égard.	Les consultations Sud-Sud entre pairs sont institutionnalisées.	
Outre les projets, les frais de fonctionnement et le plaidoyer des OSC sont financés par les donateurs	Les partenariats entre OSC et entre donateurs et OSC reposent sur des engagements à long terme et intègrent l'apprentissage mutuel.	Les politiques de financement correspondent aux priorités locales.	Les OSC ont des sources de financement et des systèmes philanthropiques locaux.
Les processus aliénants qui gravitent autour des partenariats sont connus	On évite les approches aliénantes, notamment dans les propositions, le reporting, les outils de planification, etc.	Les donateurs veillent à ce que les outils et autres cadres internationaux destinés à soutenir la professionnalisation soient mis en oeuvre au profit de l'autonomisation des personnes, en mettant l'accent sur des partenariats égaux et l'appropriation locale.	Les donateurs harmonisent leurs systèmes de reporting et utilisent les langues locales.

**Source :** Christina Bermann-Harms et Nora Lester Murad "Appliquer les principes d'Istanbul, guide de mise en œuvre du Consensus OSC de Siem Reap relatif au cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, p.59.

L'analyse de ces données repose sur quatre phases majeures. Pour l'appropriation démocratique et la participation, la phase 1 donne l'opportunité aux OSC d'utiliser les processus participatifs pour la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et la reddition des comptes de leurs stratégies et de leurs programmes. La phase 2 détermine les mécanismes assurant la participation des populations marginalisées. Pour la phase 3, les acteurs locaux, les bénéficiaires suivent et évaluent les programmes. La phase 4 autorise ceux qui participent au processus d'évaluation la capacité de demander des comptes aux OSC.

Pour l'institution des partenariats équitables et solidaires, l'on note que les partenaires participent pleinement à la conception et à l'évaluation des programmes, les accords de partenariat intègrent la transparence et la responsabilité mutuelle, elles intègrent une responsabilité multidimensionnelle et la négociation des accords de partenariat est séparée de celle des contrats de financement.

#### **8- Le quatrième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan en Corée (2011)**

Le processus de l'efficacité de l'aide entamé au premier forum de haut niveau de 2002 à Rome en Italie est graduel. De Rome à Paris en passant par Accra en 2008, l'aide internationale a retenu l'attention de divers bailleurs de fonds qui militaient pour le développement des Etats. Par le forum de Busan, les acteurs traditionnels de l'aide et les nouveaux acteurs du développement adoptent quatre principes fondamentaux aux services du développement<sup>70</sup>.

En ce qui concerne ces principes, ils sont de plusieurs ordres et multisectoriels. Nous pouvons ainsi citer l'appropriation des priorités de développement par les pays en développement. A ce niveau, il faut reconnaître que les pays en développement doivent mener leur propre développement. Aussi, comme principe nous avons l'orientation vers les résultats. Il s'agit ici de viser les résultats concrets permettant d'éradiquer la pauvreté, de réduire l'inégalité et de veiller à ce que les ressources et la capacité nécessaire soient disponibles pour faire avancer ces aspects. Les orientations de Busan mettaient aussi en première ligne le volet des partenariats pour le développement ouvert à tous. Cette action est matérialisée par une aspiration à promouvoir l'apprentissage et la confiance réciproques entre les différents acteurs de développement. Au final, le dernier principe de Busan relève de la transparence et la

---

<sup>70</sup> Notes de Fabrice Farida Béna consultées sur [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org) le 07 avril 2020 à 4 heures 27 minutes.

redevabilité réciproques. Elle est basée sur des manières de travailler transparente afin d'améliorer la délivrance de l'aide et clarifier les responsabilités de chacun<sup>71</sup>.

Dans le cadre de ces principes d'action, l'orientation sur l'appropriation, les résultats et la recevabilité découle directement des principes de Paris, tandis que, les partenariats ouverts à tous et la transparence représentent une nouvelle phase du débat sur la coopération au service du développement. En termes d'engagements spécifiques, la déclaration finale de Busan traduisait des progrès positifs en matière de transparence ; elle demandait en effet l'adoption d'une norme commune et ouverte concernant la publication des données relatives à l'aide<sup>72</sup>.

De plus, elle appelait à intégrer l'égalité entre les sexes dans les stratégies nationales de développement et à étayer les politiques générales par les données ventilées par sexe ; soutenait le rôle des parlements nationaux et des administrations locales dans l'appropriation démocratique par la fourniture des ressources suffisantes et la mise en place des plans d'action. Enfin, Busan confirmait l'engagement des gouvernements en faveur de la création d'un environnement propice et favorable pour les OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement, conformément aux accords internationaux<sup>73</sup>. Nous pouvons mieux suivre les activités de Busan dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>71</sup> <http://www.oecd.org/dac/aideeffectiveness/46650173.pdf> consulté le 07 avril 2020 à 4 heures 30 minutes.

<sup>72</sup> <http://www.aideeffectiveness.org/busanhlf4/images/stories/hlf4/OUTCOME-DOCUMENT-FINAL-FR.pdf> consulté le 07 avril 2020 à 4 heures 40 minutes.

<sup>73</sup> Notes de Fabrice Farida Béna consultées sur [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org) le 07 avril 2020 à 4 heures 27 minutes.

Tableau n° 19: Engagements du HLF4 et indicateurs mondiaux connexes

	Engagement	Indicateur
1	La coopération au service du développement se concentrera sur les <b>résultats</b> qui répondent aux priorités des pays en développement	Degré d'utilisation des cadres de résultats nationaux par les fournisseurs de coopération (critères précis à finaliser)
2	<b>La société civile</b> opère dans le cadre d'un environnement qui maximise son engagement et ses contributions au développement	Indice d'environnement favorable
3	Engagement et contribution au développement du <b>secteur privé</b>	Le moyen de mesurer cet engagement reste à définir
4	<b>Transparence</b> : l'information sur la coopération pour le développement est accessible au public	Mesure de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la norme commune par les fournisseurs de coopération
5	La coopération pour le développement est davantage <b>prévisible</b>	Annuelle : part de l'aide décaissée au cours de l'exercice budgétaire pour lequel elle était prévue par les fournisseurs de coopération ; et À moyen terme : part de l'aide couverte par les plans indicatifs prévisionnels de dépenses, fournis au niveau national.
6	L'aide est inscrite aux budgets qui sont soumis au <b>contrôle parlementaire</b>	% des prévisions de décaissements d'aide prises en compte dans le budget annuel approuvé par les assemblées législatives des pays en développement
7	<b>La redevabilité mutuelle</b> entre les acteurs de la coopération pour le développement est renforcée grâce à des examens ouverts à tous	% des pays qui effectuent des évaluations mutuelles inclusives des progrès accomplis en matière d'exécution des engagements pris
8	<b>L'égalité homme-femme</b> et l'autonomisation des femmes seront incorporées dans les plans de développement	% des pays disposant de systèmes qui suivent et rendent publiques les affectations destinées à l'égalité homme-femme et à l'autonomisation des femmes.
9	Institutions efficaces : les <b>systèmes des pays en développement</b> sont renforcés et utilisés	(a) Qualité des systèmes de gestion financière publique (GFP) du pays en développement ; et (b) utilisation des systèmes nationaux de GFP
10	L'aide est <b>non liée</b>	% de l'aide qui est complètement déliée

Source : [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)

A l'analyse de ce tableau, les engagements pris à Busan relèvent de la coopération au service du développement, l'impact de la société civile et du secteur privé au développement, la transparence, l'action parlementaire au contrôle des budgets, la redevabilité mutuelle, l'égalité homme-femme et l'adoption des institutions efficaces.

La partie qui s'achève a eu le mérite de relever l'apport des conférences internationales dans le développement des pays du Sud. Parmi ces conférences, nous avons évoqué entre autres les la conférence de Rio de Janeiro, le processus de Washington, la conférence de Johannesburg et divers fora de haut niveau. La coopération décentralisée dans son implémentation repose sur

divers mécanismes opérationnels d'où la nécessité d'étudier cette coopération et ses mécanismes.

### **III-LA COOPERATION DECENTRALISEE ET SES MECANISMES**

La coopération décentralisée n'est pas un domaine de compétence mais un moyen d'exercer les compétences transférées aux collectivités territoriales<sup>74</sup>. L'implémentation de la coopération décentralisée revêt des formes multiples et repose sur un ensemble de principes qui constituent son mode opératoire. Dans ce cadre, la partie consacrée à la pratique de la coopération décentralisée et ses mécanismes nous permet de nous pencher sur son cadre d'action, ses types d'action et ses moyens et en dernier ressort ses domaines d'action.

#### **1- Le cadre d'action de la coopération décentralisée**

L'étude sur le cadre d'action de la coopération décentralisée nous permet d'identifier cette coopération comme un mode de coopération internationale au développement comprenant toutes les relations d'amitié, de jumelage ou de partenariat nouées entre les autorités d'un pays et les collectivités, équivalentes ou non, d'autres pays<sup>75</sup>.

Dans le cadre d'action de la coopération décentralisée, nous faisons intervenir en première ligne la notion d'autorités locales. Ces dernières désignent les "institutions publiques dotées d'une personnalité juridique, faisant partie de la structure de l'Etat, situé à un niveau inférieur de celui du pouvoir central, et responsables devant les citoyens"<sup>76</sup>. A l'analyse de cette définition, nous identifions les autorités locales dans plusieurs institutions publiques. Nous avons les exemples des districts, des communes, des départements, des régions etc.

L'action des autorités locales dans le cadre de la coopération décentralisée est le fruit d'une caractérisation quadripartite. Ces autorités locales ont un rôle politique partant de la définition des politiques publiques locales en tant que maître d'ouvrage du développement pour leur territoire. Le rôle technique des autorités locales est orienté par une fourniture de services aux habitants du territoire dans le cadre des compétences transférées ou déléguées par l'Etat. Sur le volet financier, les autorités locales contribuent à la mobilisation des ressources notamment la fiscalité, les dotations de l'Etat, les subventions et prêts dans un cadre normatif défini par l'Etat. Enfin, il s'agit pour nous de relever pour ces autorités une proximité avec les habitants et les

<sup>74</sup> Noizet, *La coopération décentralisée et le développement local...*, p.23.

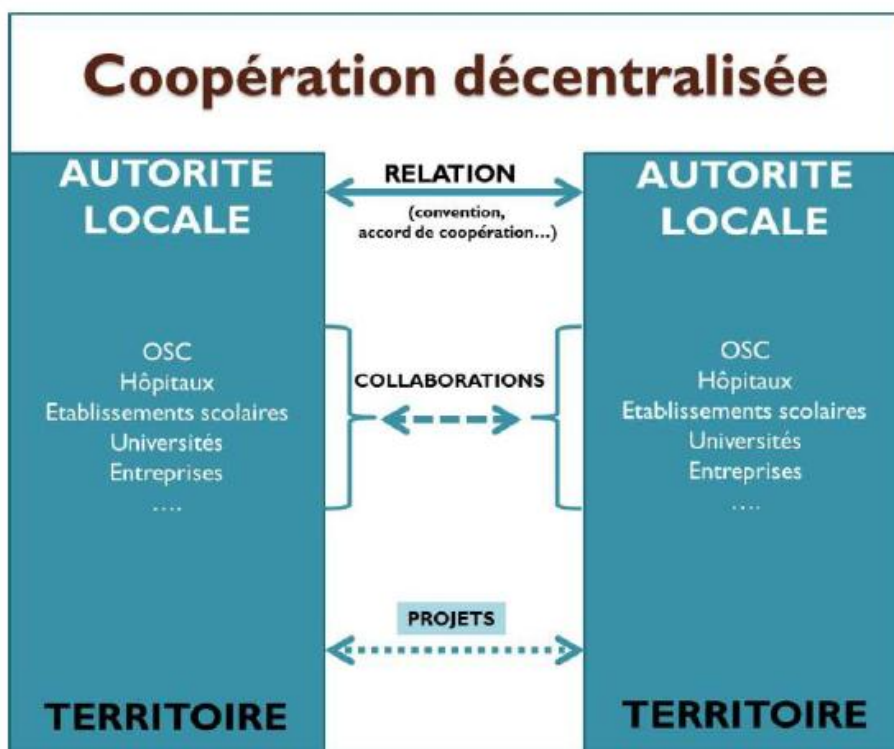
<sup>75</sup> « Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) » sur France Diplomatie-Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, consulté le 09 août 2020 à 22 heures 36 minutes.

<sup>76</sup> Rapport de synthèse, "Coopération décentralisée. Quelques leçons du terrain sur les pratiques des autorités locales...", p.3

organisations de leur territoire. Cette proximité tend à amener les autorités locales à s'inscrire dans des démarches de redevabilité en direction des habitants et des organisations de leur territoire<sup>77</sup>.

A travers les autorités locales, l'action de la coopération décentralisée se présente comme une modalité spécifique dans le champ de l'aide au développement qui en appelle à la solidarité de divers acteurs notamment les Organisations non gouvernementales (ONG), les Organisations de la société civile (OSC), les acteurs économiques, les services déconcentrés de l'Etat, les institutions publiques comme les universités et les hôpitaux et aussi les autorités locales.

**Figure n° 13: Acteurs de la coopération décentralisée**



**Source :** Rapport de synthèse, "Coopération décentralisée. Quelques leçons du terrain...", p.4.

A l'analyse de cette figure, l'on ressort que la coopération décentralisée se caractérise comme une relation. Elle s'inscrit dans le temps et est à ce titre d'abord une relation entre autorités de pays différents. La coopération décentralisée est aussi caractérisée comme une relation souvent conventionnelle. Ainsi, la relation entre les autorités locales fait le plus souvent l'objet d'une convention écrite qui peut être soit générale (cas d'un jumelage), soit

<sup>77</sup> Rapport de synthèse, "Coopération décentralisée. Quelques leçons du terrain...", p.3



opérationnelle et limitée dans le temps. L'on appréhende aussi la coopération décentralisée sous le prisme d'une relation principalement entre pairs dont les relations s'établissent prioritairement entre élus et entre techniciens. Enfin, la coopération décentralisée est une relation associant des acteurs du territoire tendant à rassembler des acteurs des territoires et à les mettre en relation.

Le déploiement de la coopération décentralisée exige l'établissement d'une concertation des actions découlant de la stratégie globale des relations étatiques, des politiques publiques et économiques, du cadre budgétaire, de la gouvernance locale, des prérogatives des élus locaux et l'implication des acteurs de la société civile<sup>78</sup>.

Le cadre d'action de la coopération décentralisée est matérialisé par le règlement CE n°1659-1998 de l'union européenne. Dans ce cadre, la communauté appuie des actions et des initiatives entreprises par des acteurs de cette coopération des pays en développement axées sur la réduction de la pauvreté et le développement durable, notamment dans des situations de partenariat difficile ne permettant pas l'utilisation d'autres instruments. Ainsi, ces actions interviennent dans le but de vulgariser et de promouvoir un développement plus participatif, répondant aux besoins et initiatives des pays en développement. Aussi, le cadre d'action de la coopération décentralisée est visible à travers une contribution à la diversification, au renforcement de la société civile et à la démocratisation de base dans les pays<sup>79</sup>. Les articulations de la coopération décentralisée relèvent diverses actions mises en œuvre. Ces actions développées par le conseil européen constituent les priorités de cette coopération.

Dans cette optique, l'on identifie le cadre d'action de la coopération décentralisée dans des domaines multisectoriels et variés. Il s'agit entre autres du développement des ressources humaines et techniques, du développement local rural ou urbain dans les pays en développement. L'on peut aussi souligner dans ce cadre l'information et la mobilisation des acteurs de la coopération décentralisée, le soutien au renforcement institutionnel et au renforcement de la capacité d'action de ces acteurs et enfin l'appui et le suivi méthodologique des actions<sup>80</sup>. L'étude de la coopération décentralisée repose également sur les types d'actions particuliers et des moyens appropriés.

---

<sup>78</sup> B. Abrika, "La coopération décentralisée, un levier de développement économique territorialisé. Exemples des projets de coopération franco-algérienne, les Wilayate de Bejaia et Tizi-Ouzou", *Mondes en développement* n°175, 2016, p.59-76

<sup>79</sup> CE n°1659-1998 du conseil européen relatif à la coopération décentralisée.

<sup>80</sup> [www.numeriquecredel/mémoire-jose-nzau.pdf](http://www.numeriquecredel/mémoire-jose-nzau.pdf) consulté le 09 avril 2020 à 9 heures 45 minutes.

## 2- Les types d'actions et les moyens de la coopération décentralisée

La pratique de la coopération décentralisée s'étend sur plusieurs secteurs d'activités. Elle couvre et fait intervenir des moyens divers pour la mise en œuvre de ses actions. Selon les contenus qu'on lui donne et les objectifs qu'on lui assigne, la coopération décentralisée peut être identifiée selon trois types d'approches : l'approche de solidarité, l'approche appui politique et institutionnel et l'approche appui institutionnel à la structuration des sociétés.

Selon Jean-Philippe Bayon, "la coopération décentralisée doit être le fruit d'une combinaison entre politique publique et des engagements citoyens<sup>81</sup>". Dans ce cadre, les types d'actions engagées dans la coopération décentralisée visent à augmenter l'attractivité de la collectivité, favoriser l'engagement citoyen des jeunes, renforcer l'expertise à l'international des fonctionnaires territoriaux pour permettre les échanges entre opérateurs économiques, entre les universités et acteurs culturels.

S'agissant du volet culturel comme cas illustratif, plusieurs priorités sont identifiées dans ce domaine. L'aspect culturel de la coopération décentralisée est donc chargé de conserver, diffuser et promouvoir le patrimoine culturel national. A cela, l'on associe toute activité au respect des droits des femmes, des minorités et des autochtones. Il s'agit aussi d'encourager l'émergence des marchés locaux, des biens et des services culturels des pays partenaires en créant de nouvelles vocations et en renforçant les capacités des acteurs culturels locaux et notamment des créateurs et des intermédiaires. Les autres orientations de la coopération décentralisée dans le cadre culturel retiennent le soutien des activités économiques dans le domaine culturel susceptible de contribuer à la génération de revenus et à la création d'emplois. Aussi, l'on note une volonté de faire de la culture locale une partie intégrante dans toutes les activités de la coopération. Enfin, il faut utiliser le dialogue culturel pour améliorer la compréhension mutuelle et limiter voire résoudre les conflits<sup>82</sup>.

La montée en puissance des réseaux de la coopération décentralisée dans le contexte de la mondialisation s'est développée autour de plusieurs types d'actions. Ces actions mettent en relation les pays du Nord face aux pays Sud. Les principaux types d'actions concernent le développement d'une dynamique locale permettant de rencontrer autour d'un projet des gens

---

<sup>81</sup> Cette approche de la coopération décentralisée est de Jean-Philippe Bayon, vice-président à la coopération décentralisée de la Région Rhône- Alpes tirée dans [www.resacoop.org](http://www.resacoop.org) consultée le 10 avril 2020 à 20 heures 32 minutes.

<sup>82</sup> E. Soldo, E. Moustier, "La coopération décentralisée : un élan pour le développement culturel durable dans l'espace euro-méditerranéen", *Revue Développement et Territoires*, vol.1 n°1, mai 2010, p.23.

qui s'ignorent, une meilleure intégration des migrants autour d'une coopération avec leur pays d'origine, une ouverture des jeunes au monde, avec, par exemple, les semaines de solidarité, une relance des activités culturelles ou de nouvelles motivations pour les services techniques engagés dans l'appui à une municipalité du Sud<sup>83</sup>.

Pour Lessouro, les types d'actions de la coopération décentralisée s'identifient sur cinq aspects primordiaux. Il s'agit notamment des aides d'urgence lors des situations de crise comme les conflits, les catastrophes naturelles et la famine. Il est aussi question de relever ici les actions à caractère caritatif dans la fourniture des petits équipements, les échanges dans tous les domaines, transferts, information et expertise à travers le soutien aux services de la collectivité. Enfin, des échanges de jeunes et des actions de sensibilisation<sup>84</sup>.

En rapport avec toutes ces actions, la coopération décentralisée regorge des moyens divers pour l'implémentation et la couverture de ses actions et programmes. Elle implique une nouvelle vision du développement dans les pays du Nord comme ceux du Sud. Ainsi, cette approche consiste à placer des acteurs locaux au cœur de leur propre développement. Les moyens mis en jeu dans le cadre de la coopération décentralisée comprennent des études, une assistance technique, des actions de formation ou d'autres services de fournitures et des travaux ainsi que des audits, des missions d'évaluation et de contrôle<sup>85</sup>.

L'accompagnement des types d'actions de la coopération décentralisée exige une certaine mobilisation des acteurs en présence et un certain investissement dans le cadre du financement des actions ciblées. Cette intervention est la résultante de l'engagement des moyens précis au service de la coopération décentralisée. Parmi ces moyens, nous retenons ici ceux administratifs et les actions des structures ou organisations en charge de cette coopération.

Au chapitre des moyens administratifs liés à la coopération décentralisée, les conventions opérationnelles constituent notre cadre analytique. En effet, ces conventions dans l'aspect négociation font intervenir les techniciens des deux parties et soumise à la signature des deux exécutifs locaux. Dans une approche définitionnelle, la convention opérationnelle s'appréhende comme un document officiel signé par les deux partenaires visant à préciser les modalités de leurs interventions sur une problématique donnée<sup>86</sup>. Elles permettent ainsi, aux deux

---

<sup>83</sup> B. Gallet, "Les enjeux de la coopération décentralisée", *Revue Internationale et Stratégique*, n°7, 2005, p.55-60.

<sup>84</sup> M. Lessouro, *Décentraliser la coopération : enjeux théorique et politique*, Paris, Economica, 2005, p.172.

<sup>85</sup> [www.numeriquecredde/mémoire-jose-nzau.pdf](http://www.numeriquecredde/mémoire-jose-nzau.pdf) consulté le 09 avril 2020 à 9 heures 45 minutes.

<sup>86</sup> Dianko Mballo, "La coopération décentralisée entre la région de Saint louis (Sénégal) et la région nord pas de Calais (France) : Structuration et mise en œuvre", Mémoire de Maitrise, Université Gaston-Berger, 2007, p.89.

collectivités locales de fixer de façon claire les priorités, les stratégies, le cout financier et la durée d'exécution de la coopération.

En ce qui concerne le contenu des conventions opérationnelles, il faut ressortir la définition du champ de la coopération. Cette définition met en première analyse la thématique retenue fixant un axe de coopération engageant les deux entités locales. Cette clarification du domaine d'étude de la coopération prend en compte les différentes compétences transférées aux deux collectivités locales. Dans cette optique, les conventions opérationnelles tiennent compte des initiatives en la matière prise par les collectivités locales et aussi les politiques issues de l'axe choisi doivent prendre et mettre en application les différentes politiques nationales en la matière<sup>87</sup>.

Après la définition du champ d'étude, les conventions opérationnelles reposent également sur les principes d'intervention en vue de tendre vers une meilleure adéquation de la réponse du domaine à exécuter aux besoins des populations bénéficiaires, de favoriser la mobilisation des acteurs et la réciprocité par le développement d'une approche partenariale, de promouvoir la capacité des acteurs locaux par la formation et le renforcement des capacités des intervenants directs et de veiller à ce que les actions qui sont menées dans l'exécution de la thématique se fassent dans la transparence. Les conventions opérationnelles sous un autre angle doivent définir les objectifs opérationnels, l'engagement des deux parties, l'évaluation et le suivi des différents domaines et enfin, elles peuvent faire l'objet de dénonciation à l'initiative de l'une des parties<sup>88</sup>.

L'étude des moyens de la coopération décentralisée engage des structures et des organismes spécifiques. Ces entités considérées comme de véritables spécialistes en la matière font intervenir leurs expertises dans les domaines ciblés et leurs moyens. Dans notre thématique, il s'agit des rapports entre un pays de l'Union européenne et un pays africain. Les moyens ou instruments de soutien de la coopération décentralisée par l'UE sont financés par la DG DEVCO dans les programmes thématiques touchant principalement les acteurs non étatiques, les autorités locales et le couple organisations de la société civiles et autorités locales. Le Fonds Européen pour le Développement (FED) intervient dans les lignes thématiques.

---

<sup>87</sup> Dianko Mballo, "La coopération décentralisée entre la région de Saint louis (Sénégal) et la région nord pas de Calais (France) : Structuration et mise en œuvre", Mémoire de Maitrise, Université Gaston-Berger, 2007, p.89.

<sup>88</sup> *Ibid.*

La coopération décentralisée dans le cadre de l'UE fait aussi intervenir des programmes régionaux de l'Institut pour la Coopération et le Développement (ICD). Elle peut aussi bénéficier de financements de l'Instrument Européen de Voisinage pour des projets de coopération transfrontalière<sup>89</sup>.

Pour le cas spécifique de l'Allemagne, les moyens liés à la coopération sont implémentés par plusieurs organismes. Parmi ceux-ci, nous pouvons à titre d'illustration évoquer le cas de la GIZ. En effet, l'on note que cette structure intervient dans le financement des projets de coopération de ses partenaires. L'Allemagne a contribué au financement de plusieurs projets au Cameroun relevant du domaine de la coopération décentralisée par le PADDL qui a mis ses moyens aux services de plusieurs collectivités territoriales décentralisées camerounaises.

Le Cameroun dispose de nombreuses institutions qui financent et interviennent dans le processus de décentralisation. C'est le cas par exemple du FEICOM, organisme de financement des collectivités territoriales décentralisées. Outre le FEICOM, l'on peut aussi évoquer des structures dont l'expertise est avérée en matière de décentralisation camerounaise. Le Conseil National de la Décentralisation, le Conseil interministériel des services locaux et Communes et villes unies du Cameroun constituent des cas d'école. L'étude des moyens de la coopération décentralisée repose sur plusieurs organismes et dispositions établies dans les politiques de développement des Etats. Ces financements entrent directement dans le cadre des domaines d'action de la coopération décentralisée.

### **3- Les domaines de la coopération décentralisée**

La coopération décentralisée se diversifie géographiquement et sectoriellement : aide au développement, appui institutionnel, gestion commune des biens et services, coopération transfrontalière ou coopération interrégionale. Les domaines d'actions ainsi reconnus à la coopération décentralisée concernent les activités des collectivités territoriales décentralisées.

Dans cette étude, l'on ressort principalement la gestion locale institutionnelle basée sur l'administration publique et la démocratie locale. Egalement, le développement urbain dans le cadre des échanges institutionnels et techniques, d'expertises et des projets est mis en œuvre<sup>90</sup>. Ces projets se matérialisent par des études, des réalisations pilotes, le renforcement des capacités, le développement de la démocratie participative avec l'implication des acteurs de la société civile, l'entretien des infrastructures, l'habitat et l'aménagement du territoire. Toujours

<sup>89</sup> Rapport de synthèse. "Coopération décentralisée. Quelques leçons du terrain...", p.5

<sup>90</sup> [www.numeriquecreddel/memoire-jose-nzau.pdf](http://www.numeriquecreddel/memoire-jose-nzau.pdf) consulté le 09 avril 2020 à 9 heures 45 minutes.

dans ce domaine d'action, nous avons l'éducation, la recherche et surtout la culture à travers les échanges culturels et linguistiques, le développement économique et local à travers l'accompagnement dans l'artisanat, le tourisme urbain ou rural, le développement des filières agro industrielles, les nouvelles technologies de l'information et de la communication<sup>91</sup>. Enfin, dans le cadre de cette étude, l'on évoque l'agriculture et le développement rural, l'action sanitaire et sociale et l'environnement<sup>92</sup>.

Cette partie qui s'achève a étudié les différents mécanismes de la coopération décentralisée. Ces mécanismes relèvent en pratique de son cadre d'action, ses types d'actions et les domaines d'actions liés à cette coopération. Dans cette même perspective, il est important pour nous d'évoquer le cas de la collectivité comme une fédératrice d'énergie autour des objectifs dans la coopération décentralisée.

#### **IV-LA COLLECTIVITE : UNE FEDERATRICE D'ENERGIE AUTOUR DES OBJECTIFS DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE**

La coopération décentralisée est matérialisée par l'action des collectivités territoriales décentralisées. Celles-ci, par une stratégie de mobilisation des ressources humaines contribuent à la mobilisation et à la recherche de différents partenaires. Diversifiés, ces partenaires sont en outre les associations de solidarité internationale, des acteurs économiques, les services de la collectivité, la population et la société civile<sup>93</sup>. La coopération décentralisée dans ce cadre est un outil de valorisation du rôle des acteurs dans la collectivité. Elle vise en premier lieu à soutenir les collectivités du Sud dans le développement de leur capacité institutionnelle et de gouvernance<sup>94</sup>. L'orientation analytique de cette partie se propose d'examiner la mobilisation des élus et la mobilisation des acteurs internes et des experts des collectivités dans l'étude de la coopération décentralisée.

##### **1- La mobilisation des élus**

Dans un contexte marqué par la mondialisation accélérée, les rapports entre les Etats ont vu l'intervention de nouveaux acteurs sur la scène internationale. Ceux-ci, connus sous le nom de collectivités territoriales décentralisées favorisent la mise en place des politiques de développement notamment entre les pays du Nord et les pays du Sud. Ces politiques de

---

<sup>91</sup> [www.numeriquecreddel/memoire-jose-nzau.pdf](http://www.numeriquecreddel/memoire-jose-nzau.pdf) consulté le 09 avril 2020 à 9 heures 45 minutes.

<sup>92</sup> *Ibid.*

<sup>93</sup> Lesart, "Les réseaux de coopération décentralisée et mobilisation des acteurs...", p.65.

<sup>94</sup> *Ibid.*, p.68.

développement passent inéluctablement par une mobilisation des élus et des acteurs. Ainsi, le choix des élus dans la coopération décentralisée est marqué par une construction de partenariat dont l'enjeu politique repose sur la visibilité des collectivités en présence.

La mobilisation des élus dans le cadre de la coopération décentralisée impacte sur la vision de développement et les relations des collectivités territoriales avec leurs homologues. La coopération décentralisée participe à ce combat des collectivités pour un développement plus juste, humain et témoigne de leur engagement en faveur de la solidarité internationale, un principe fondamental de l'économie sociale et solidaire<sup>95</sup>.

L'engagement des collectivités territoriales décentralisées sur la scène étrangère dans le champ de la solidarité internationale est éminemment une vision ou une décision politique. Cette vision politique s'inscrit en droite ligne dans les processus de développement faisant intervenir la dignité humaine dans l'élaboration de ces politiques. Ces relations doivent donc être implémentées en tenant compte l'esprit de partage, de franchise, d'amitié et d'amour du prochain<sup>96</sup>. C'est l'objectif de la mobilisation des élus dans le champ de la coopération décentralisée.

La mobilisation des élus dans cette coopération engage ainsi les acteurs des collectivités du Nord aux acteurs des collectivités du Sud. Cette analyse est reconnue en ces termes par Hospice Bienvenu Hounyotton :

Pour beaucoup d'élus engagés en faveur de la coopération décentralisée, les populations du Sud ne parviendront à améliorer considérablement leur sort qu'à condition que s'instaurent des relations de partenariat entre les collectivités du Sud et les collectivités du Nord [...] Ainsi donc, les collectivités locales du Nord, en s'engageant en faveur de la solidarité plaident par cette nouvelle forme d'intervention qui n'est rien d'autre que l'expression de la solidarité internationale, pour un développement plus humain en suscitant les dynamiques et l'économie sociale et solidaire. Elles élaborent pour parvenir à cette fin des stratégies d'intervention, des actions, des programmes et des projets qui tentent de répondre aux problématiques de développement notamment en Afrique subsaharienne, rendant ainsi accessible à tous et universel le développement<sup>97</sup>.

## **2- La mobilisation des acteurs internes et des experts des collectivités**

La coopération décentralisée dans sa stratégie de promouvoir le développement local et durable fait appel à la mobilisation des acteurs et des experts des collectivités. Ces acteurs occupent une place de choix dans l'univers de cette coopération. Cet aspect est justifié par cette approche qui stipule que "toute politique de développement durable qui ne prend pas en compte

<sup>95</sup> Hounyotton, "Contribution à la relance de la coopération décentralisée...", p.45

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> *Ibid.*

des représentations collectives, des rumeurs, des rapports de force, des égoïsmes et des travers du moment-en ce qu'ils sont humains justement-, court droit à l'échec<sup>98</sup>". Dans cette mobilisation des acteurs internes et des experts des collectivités, l'on peut citer dans ce cadre, l'action des fonctionnaires des services des relations internationales<sup>99</sup>. Ces derniers sont considérés comme de véritables interlocuteurs et techniciens de la coopération décentralisée dans le rapprochement avec d'autres acteurs et la recherche des partenariats. Cette approche se résume par l'expression "technotables" de Jean-Pierre Gaudin.<sup>100</sup>

La coopération décentralisée Nord-Sud dans un souci d'efficacité des résultats implique l'intervention des techniciens en la matière dans l'établissement des programmes de coopération, l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à l'organisation institutionnelle notamment avec la mobilisation de nombreuses expertises internes à la collectivité.<sup>101</sup>

Dans la longue marche des stratégies visant le développement local, l'étude de la coopération décentralisée apparait comme un levier de développement des Etats. Dans cet exercice, nous nous sommes donnés pour étude quatre approches analytiques notamment la notion de développement à travers ses différentes acceptions. Ici, il ressort que l'objectif principal du développement est l'amélioration des conditions de vie des populations. Nous avons également analysé dans cette partie les tendances et les dimensions du concept développement.

La deuxième partie de ce chapitre avec un titre fort évocateur nous semble opportune. Consacrée à l'émergence du tiers-monde par une priorité des conférences internationales, cette partie retrace l'action de plusieurs conférences internationales pour le développement des pays du Sud. Nous pouvons ainsi citer la conférence de Stockholm de 1972, la conférence de Rio de 1992, le consensus de Washington de 2000, le sommet de Johannesburg de 2002, les fora de haut niveau sur l'efficacité de l'aide etc.

La coopération décentralisée et ses mécanismes ont également retenu notre attention dans cette étude. Ainsi, celle-ci a relevé de manière détaillée le cadre d'action de la coopération décentralisée basé sur les autorités locales, les ONG, la société civile et divers autres acteurs. S'agissant des types et moyens d'actions de la coopération décentralisée, l'action de cette

---

<sup>98</sup> A. Coumier, "La mobilisation des acteurs dans les initiatives locales de mise en œuvre du développement durable au Burkina-Faso", Master en Géographie, Université du Québec, 2010, p.51.

<sup>99</sup> Hounyotton, "Contribution à la relance de la coopération décentralisée...", p.74.

<sup>100</sup> J. P Gaudin, *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Sciences Politiques, 2007, p.234.

<sup>101</sup> Hounyotton, "Contribution à la relance de la coopération décentralisée...", p.75.



coopération repose sur les concepts comme "assistance" et "appui". Les moyens de son action évoquent ici les moyens administratifs d'une part à travers les conventions opérationnelles et les moyens techniques d'autre part avec l'intervention des organismes techniques de coopération à l'exemple de la GIZ.

Enfin, ce chapitre a eu le mérite de présenter la coopération décentralisée comme un levier de développement. Divers axes ont retenu notre attention. Ces axes sont entre autres la dimension conceptuelle de la notion du développement, l'action des conférences internationales dans le développement des Etats du tiers-monde, les mécanismes de la coopération décentralisée et enfin les objectifs de cette coopération. La coopération décentralisée comme instrument de développement s'oriente au final dans le meilleur épanouissement des populations. Compte tenu de l'effectivité cette coopération décentralisée comme levier de développement dans cette étude par ses résultats au Centre et à l'Ouest, ces différents résultats nous interpellent à plus d'un titre. D'où l'évaluation critique de l'action allemande au Cameroun dans l'appui des CTD.

## **CHAPITRE VII :**

### **EVALUATION CRITIQUE DE L'ACTION ALLEMANDE AU CAMEROUN DANS L'APPUI DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES**

La décentralisation qui est définie comme un "système d'administration consistant à permettre à une collectivité humaine (décentralisation territoriale) ou à un service (décentralisation technique) de s'administrer eux-mêmes sous le contrôle de l'Etat, en les dotant de la personnalité juridique, d'autorités propres et de ressources"<sup>1</sup> constitue un système complexe dans sa mise en œuvre. Au cours de ces dernières années, le processus est en nette évolution en ce qui concerne le transfert des compétences aux collectivités territoriales décentralisées. A travers ces différentes compétences transférées, les CTD ont la charge de nouer des relations, des conventions et des partenariats avec des collectivités territoriales étrangères et des organismes spécialisés en matière d'appui à la décentralisation et dans l'accomplissement de leurs missions. C'est dans ce cadre que le Cameroun, dans sa coopération avec l'Allemagne bénéficie de l'apport de ses institutions pour accompagner les CTD Camerounaises dans leurs projets de développement. Dans le cadre de ce chapitre, nous nous proposons d'évaluer l'action allemande dans l'appui des CTD au Cameroun. Deux axes d'investigation retiennent ainsi notre attention. Nous présenterons d'une part, les limites de cette collaboration et d'autre part, relever les perspectives liées à l'action allemande au Cameroun pour un meilleur déploiement.

#### **I-LES LIMITES DE L'APPUI ALLEMAND DANS LES CTD DU CENTRE ET DE L'OUEST**

La réalisation des projets de développement dans les communes du Centre et de l'Ouest a bénéficié de l'intervention et de l'action de plusieurs structures et organismes Allemands. Ceux-ci sont entre autres la Fondation Konrad Adenauer, la Kfw, la société SAP AG et le PADDL/GIZ. Les organismes identifiés ont œuvré dans différents secteurs d'activités à l'instar de l'éducation, de l'eau, la modernisation de l'administration communale par le respect des organigrammes types et la construction des marchés.

---

<sup>1</sup> P. Ango Ela, les politiques de la décentralisation au Cameroun : jeux, enjeux et perspectives, Yaoundé, Harmattan, 2013, P.97.

En prenant en compte l'action de ces organismes agissant au Cameroun pour appuyer les collectivités territoriales décentralisées sur le terrain et suivant une échelle d'intervention de huit (08) communes identifiées au Centre et à l'Ouest, plusieurs limites, obstacles et difficultés sont à relever dans la couverture des projets de développement dans les localités étudiées. Au rang de ces écueils à surmonter, l'on signale fort opportunément la faible maîtrise des textes relatifs à la coopération décentralisée et la délimitation restrictive de son champ d'implémentation, le manque d'implication des populations locales dans l'élaboration des stratégies de développement, le manque de suivi des actions réalisées, la faible attractivité des communes du Centre et de l'Ouest et la forte emprise de la tutelle.

### **1- La faible maîtrise des textes de la coopération décentralisée et la délimitation restrictive de son champ d'implémentation.**

Au Cameroun, et dans les zones d'intervention de notre thématique, les collectivités territoriales décentralisées rencontrent un handicap majeur. Il s'agit de la faible maîtrise des textes relatifs à la coopération et la délimitation restrictive de son champ d'implémentation.

Il faut d'entrer de jeu indiquer que la première difficulté que doivent surmonter les collectivités territoriales décentralisées pour bien tirer profit des multiples avantages qu'offre la coopération décentralisée est liée à la maîtrise des instruments juridiques qui encadrent la coopération nationale et internationale des communes. La pratique constatée dans des nombreuses communes de notre étude illustre que plusieurs municipalités se lancent dans le phénomène de la coopération décentralisée sans une véritable maîtrise des tenants et aboutissants de cette coopération. Bien plus, certains magistrats municipaux se retrouvent engagés dans des conventions de coopération décentralisée sans requérir l'avis préalable et conforme de la commission interministérielle de la coopération décentralisée (CICOD).

La dynamisation de la coopération décentralisée impose ainsi une maîtrise des textes par les exécutifs municipaux. Il importe aussi d'organiser des séminaires de formation pour outiller les nouveaux magistrats municipaux sur le cadre juridique de la coopération décentralisée au Cameroun.

En rapport avec la faible maîtrise des textes relatifs à la coopération décentralisée, la coopération entre le Cameroun et l'Allemagne dans les régions du Centre et de l'Ouest souffre de l'absence et de l'existence d'une collaboration entre les différentes municipalités des deux Pays. Les communes dans les régions étudiées ont beaucoup bénéficié de l'aide allemande par l'action de ses quelques organismes opérationnels comme le PADDL/GIZ. L'une des rares

coopérations existantes entre la commune de Bangangté et celle de Munsingen n'a pas beaucoup prospéré. Cette coopération établie en vue de promouvoir l'aide publique allemande au développement à Bangangté s'est limitée à quelques visites des deux exécutifs et l'identification de secteurs d'actions et de coopération.

Cette difficulté s'accompagne dans notre zone d'étude par le déficit d'accords de coopération existant. En effet, plusieurs magistrats municipaux s'engagent dans des actions de coopération décentralisée en signant des conventions de jumelage ou de partenariat, sans pour autant assurer le suivi de ces conventions pour qu'elles puissent être bénéfiques aux communes et aux populations locales. Le cas le plus illustratif est celui évoqué plus haut entre la commune de Bangangté et la commune de Munsingen.

Le départ du suivi a pour conséquence logique la dé-crédibilisation des collectivités locales camerounaises à l'international et la perte de nombreuses opportunités de financement international de développement local. L'illustration de ce déficit de suivi de la coopération décentralisée est l'absence dans plusieurs communes du Centre et de l'Ouest des services techniques chargés de la mise en œuvre et de l'opérationnalisation des conventions dans les communes.

S'agissant de la délimitation restrictive du champ de la coopération décentralisée, il faut relever que la conception étroite et ambiguë de la notion de coopération décentralisée dans les textes en vigueur au Cameroun, avec une focalisation limitative sur le partenariat entre les communes d'un même département ou d'une même région, ou des conventions passées avec des communes étrangères ou des associations internationales des communes. Bien que la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des Collectivités territoriales décentralisées dispose que la coopération décentralisée peut s'opérer entre les CTD camerounaises ou entre celles-ci et des CTD étrangères, il en demeure aussi vrai que cette même loi limite l'action des CTD. On peut relever ainsi, qu'il n'est pas laissé aux CTD la possibilité de véritablement déployer une action extérieure pouvant impliquer la coopération des Etats dans le cadre des communes transfrontalières. La restriction du champ de la coopération décentralisée constitue à n'en point douter une limitation préjudiciable à l'action extérieure des communes dans l'établissement des accords de coopération, où la tutelle exerce un pouvoir conséquent dans la finalisation de ses accords. Juridiquement parlant, le législateur restreint de manière textuelle la marge de manœuvre des collectivités au sein de la coopération décentralisée. Ces différents aspects évoqués dans le cadre de cette première articulation des

limites liées à l'action de la coopération décentralisée nous indiquent que les collectivités territoriales décentralisées camerounaises doivent améliorer leur mode de gouvernance territoriale qui part ainsi de la maîtrise des textes juridiques en la matière à l'élargissement de son champ d'action dans la signature des conventions de coopération entre les communes camerounaises et les collectivités étrangères. Aussi, dans le cadre de ses limites, il est important pour nous d'évoquer dans la suite de ce travail le manque d'implication des populations locales dans l'élaboration des stratégies de développement.

## **2- Le manque d'implication des populations locales dans l'élaboration des stratégies de développement.**

La question du développement à travers la décentralisation ou la coopération décentralisée engage la vision, l'action et l'intervention de plusieurs acteurs qui agissent en synergie dans le but d'améliorer l'existence locale dans une communauté. Au rang de ces acteurs, nous pouvons citer l'exemple des populations qui représentent de véritables bénéficiaires des projets de développement initiés par les collectivités territoriales décentralisées.

Partant de cette considération, il est important de souligner que les populations locales doivent impacter le développement de leurs localités respectives. Dans le cas d'espèce de cette coopération entre l'Allemagne et ses institutions dans les régions du Centre et de l'Ouest, ce problème se pose avec acuité, car dans la dynamique de développement et de collaboration impulsé par l'Allemagne sur la réalisation de certaines actions sur le terrain, l'on note un manque d'implication des populations locales.

La coopération décentralisée Germano-camerounaise dans les régions du Centre et de l'Ouest a touché divers secteurs d'activités. Pour une meilleure implémentation et matérialisation d'une telle coopération, les partenaires donateurs doivent agir avec les forces en présence dans les localités devant bénéficier des projets de développement. Dans la plupart des projets de développement mis sur pied hormis le secteur hydraulique dans les régions étudiées par l'Allemagne, l'ensemble de ceux-ci n'a pas bénéficié du soutien et de l'implication des populations locales. Cette difficulté de collaboration est liée à plusieurs facteurs. Nous relevons quelques-uns d'un anonyme dans la commune de Bangangté. Son analyse fait état de cette observation :

Dans le cas de l'initiation des projets de développement dans notre commune, nous sommes toujours relégués en arrière-plan. Ce manque de concertation dans la dynamique des réalisations menées à Bangangté est le fruit d'une volonté politique de nos élus locaux. Ces derniers estiment qu'une fois aux

affaires, ils n'ont plus besoin des populations dans la mise sur pied des projets de développement local. Nous sommes très peu consultés, et lorsque c'est le cas, nos décisions sont mises difficilement en exergue. Or, dans le cadre de la décentralisation, la priorité revient aux populations locales qui doivent s'exprimer sur leurs besoins réels<sup>2</sup>.

L'analyse de cette pensée laisse transparaître une grille de lecture qui relève un climat conflictuel sur le terrain de l'opérationnalisation de la coopération. Cette hostilité coopérative impacte sur la réalisation de certains projets dans la localité. C'est le cas par exemple de la construction du marché moderne de Bangangté qui a été initié en 2011. Les populations locales représentent ainsi un enjeu majeur et doivent participer à la planification des projets de développement local. Ce dernier est impulsé par les CTD camerounaises qui opèrent dans le processus de décentralisation avec l'aide des partenaires étrangers. Cette implication des populations locales doit s'articuler sur diverses approches telles que l'identification, l'instruction, le financement, l'exécution et l'évaluation.

En ce qui concerne l'identification, il s'agit d'associer la population locale dans l'identification des problèmes à résoudre, la détermination des problèmes primordiaux de la localité, la description sur l'idée centrale des projets et la réflexion sur les solutions à envisager.

Au niveau de l'instruction, les populations doivent agir pour analyser de façon détaillée le projet de développement à implanter dans la localité à travers les objectifs, les résultats, les moyens et les activités. Elles doivent analyser les problèmes et les moyens de traitement, prendre des décisions sur la nécessité de les poursuivre au cas où un projet rencontre des difficultés sur le terrain.

La phase de financement demande aux populations locales d'estimer ses apports à travers les ressources locales, estimer les coûts et moyens nécessaires. A ce niveau, les populations devraient aussi faire des propositions sur le financement des projets.

L'exécution fait intervenir les populations au niveau du respect du planning établi pendant l'instruction. La population doit s'acquitter de sa part de responsabilité, identifier et réfléchir sur les problèmes qui se posent au déroulement normal des activités, modifier si nécessaire certains objectifs et évaluer l'évolution générale des travaux.

---

<sup>2</sup> Anonyme., 40 ans, Autochtone de Bangangté, Bangangté le 04 novembre 2020.

Enfin, et s'agissant de l'implication des populations dans la phase évaluative, celle-ci doit s'activer pour dresser le bilan des réalisations, tirer des leçons sur les projets futurs et analyser l'impact du projet pendant l'évaluation rétrospective<sup>3</sup>.

Dans les régions du Centre et de l'Ouest qui constituent le point focal de notre étude, les populations locales, au vu de ce qui précède ne se sont pas activement impliquées dans le processus de développement de leurs localités respectives. Par exemple, dans la commune d'Ayos, cette réticence s'est fait ressentir dans le domaine de l'éducation de base. Ainsi, plusieurs parents n'ont pas manifesté un réel intérêt de soutien aux activités des APEE de la localité, secteur ayant été appuyé dans le cadre de la coopération entre le PADDL/GIZ et la commune d'Ayos. Le manque d'implication de la population locale dans le domaine évoqué repose sur plusieurs raisons. Il s'agit de la mauvaise gestion des fonds par les membres des bureaux exécutifs et le soupçon de caporalisation des assemblées générales des APEE du fait de la collision d'intérêts qui existerait entre le directeur d'école et les Présidents d'APEE.

Ainsi, l'activité relative à l'appui au développement de l'éducation de base à Ayos, du fait de la non implication de tous les acteurs a connu des difficultés liées au taux de couverture des programmes scolaires. Certaines écoles de la localité comme NSAN I et NDELE ont connus un taux de couverture de 22,22%<sup>4</sup>.

En tout état de cause, l'état des lieux a permis d'établir un lien de cause à effet entre l'absence des logements d'astreinte et les lieux de résidence des enseignants. Plusieurs enseignants de la localité ayant trouvé les logements au centre urbain d'Ayos faute de logements dans leur localité d'affectation. Ces enseignants sont ainsi exposés aux problèmes de retards répétitifs se traduisant par une réduction substantielle du nombre d'heures de cours dans l'année. Aussi, dans certains cas comme à Kombo, certains bâtiments prévus pour abriter les salles de classes se sont vus aménagés pour héberger le corps enseignant, ce qui réduit d'autant la capacité d'accueil des écoles qui ont dû prendre de telles mesures, et les amène à recourir au système des classes jumelées. La généralisation du fonctionnement en classes jumelées se traduit inévitablement par des difficultés à couvrir les programmes dans leur totalité.

---

<sup>3</sup> B. Biango Nyama Loa, "La participation des populations dans la construction des équipements publics marchands financés par le PNDP", mémoire de master en Ressources humaines, Université catholique, 2008, p.38.

<sup>4</sup> Nous tenons ce pourcentage du rapport sur le renforcement et capacité des acteurs et communautés éducatives des écoles publiques : Groupe I, II, III et IV du centre urbain d'Ayos, Kombo, Nsan I, Ndélé, Eminé, Nguinda-Minfole à la page 15.

Sur le terrain, le développement de l'éducation de base dans une localité comme la commune d'Ayos doit prendre en compte l'intervention de plusieurs acteurs à l'exemple de la commune, du partenaire PADDL/GIZ dans l'appui des écoles en infrastructures et paquets minimum, la délégation représentant l'éducation de base à Ayos dans l'élaboration des stratégies et politiques éducatives et les parents d'élèves considérés comme populations locales dans la facilitation de services liés à l'enseignement comme l'offre des logements. Ce dernier aspect évoqué n'a pas connu un succès dans la collaboration entre enseignants et parents d'élèves dans la localité.

Dans le cadre de la coopération Germano-camerounaise implémentée au Centre et à l'Ouest, la non implication des populations locales est aussi liée au manque de communication du partenaire donateur dans la réalisation des projets de développement. Il apparaît que l'Allemagne à travers ses organismes d'appui et de financement des projets communique très peu et rarement avec les populations locales. Nous n'avons pas relevé dans cette étude un seul projet où les populations ont été consultées à la base. Les prises de décisions de ces différents projets ont été mises sur pied par des concertations entre les autorités allemandes en la matière et les responsables des exécutifs locaux au Cameroun. Cet aspect justifie le fait que les populations ne sont pas impliquées dans le processus de développement local initié dans le cadre de cette coopération. C'est ce qui nous fait épouser cette analyse de Bertrand Mvogo qui dit :

La collaboration entre la commune de Soa et le partenaire allemand de développement PADDL/GIZ dans l'appui au développement local de notre commune se fait de manière à ce que les populations locales ne soient pas impliquées dans le processus de développement. Jamais, nous avons été consultés pour savoir quels étaient nos vrais problèmes. Nous nous sommes retrouvés en spectateurs des projets de développement initiés dans notre localité dans le cadre de cette coopération<sup>5</sup>.

Au demeurant, il ressort que la non implication des populations locales dans les projets de développement et le manque de communication de la part des partenaires allemands dans la plupart de ces projets ont constitué un frein dans le cadre de cette coopération. Aussi, il nous faut relever dans cette perspective des écueils de cette coopération, le manque de suivi des actions réalisées sur le terrain.

---

<sup>5</sup> Mvogo B, 29 ans, Habitant de Soa, Soa le 12 décembre 2020.



### **3- Le manque de suivi des actions réalisées et le déficit de vision stratégique de la coopération décentralisée par les exécutifs municipaux**

L'effectivité d'une coopération dans le cadre des relations Nord-Sud se résume au nombre de ses réalisations. Ces dernières, beaucoup plus mises en exergue au Sud contribuent au développement, au bien-être des populations et à l'amélioration de leurs conditions de vie. Dans la coopération germano camerounaise vue sous le prisme de la décentralisation dans les régions du Centre et de l'Ouest, plusieurs réalisations sont visibles sur le terrain. Ces réalisations sont étendues dans divers domaines et secteurs d'activités.

Aussi pertinentes qu'elles soient, les différentes actions des structures allemandes en matière d'appui au secteur de la décentralisation au Cameroun soulèvent un problème de fond. Il s'agit du manque de suivi des actions implémentées sur la zone d'étude.

A partir de 2009, le PADDL intervient en appui à la commune de Soa dans le secteur de l'eau. Dans ce secteur, le PADDL a mené diverses actions sur le terrain. À titre illustratif, l'on évoque entre autres la formation et l'accompagnement des gestionnaires de dix (10) CGPE sur les responsabilités techniques et financières avec l'autorité communale, les campagnes de sensibilisation de la commune autour de dix (10) points d'eau sur la responsabilité des usagers et l'engagement citoyen et la formation de dix (10) CGPE et du point focal eau sur les techniques de sensibilisation autour des points d'eau. Aussi, dans ce registre d'activité, le PADDL a œuvré sur les campagnes de sensibilisation à l'hygiène et à l'assainissement autour de dix (10) points d'eau et dans les ménages, l'organisation par la commune de la journée de l'eau et en dernier ressort, l'organisation par la commune du concours annuel sur les bonnes pratiques des CGPE.

Avec un appui évalué à 1.848.000 FCFA, le PADDL dans le secteur hydraulique avec la commune de Soa n'a pas pérennisé plusieurs de ces actions. Ces différentes actions ont été mises sur pied pour l'amélioration des conditions de vie des populations de Soa. Elles se devaient donc être une continuité permanente dans la localité. Car, avec la création de l'Université de Yaoundé 2, la demande en eau potable était de plus en plus consistante.

Malheureusement, plusieurs activités évoquées plus haut ont disparues dans la culture communale dans le cadre de ce secteur d'activité. C'est le cas par exemple de l'organisation par la commune de la journée de l'eau et du concours annuel sur les bonnes pratiques des CPGE. Bien qu'étant beaucoup plus théoriques que pratique, ces différentes activités ont eu un impact considérable dans l'appui du PADDL à la commune de Soa. Malgré la disparition du PADDL

sur le fichier national dans le cadre de sa coopération avec les collectivités territoriales décentralisées camerounaises, les autorités allemandes en charge de l'élaboration des politiques de coopération se devaient d'assurer la continuité de toutes les actions entreprises par le PADDL dans le cadre de l'appui communal. Or, le constat actuel fait l'état de ce qu'après la disparition du PADDL, les structures allemandes comme la GIZ agissant dans le cadre de la coopération Germano-camerounaise ont développés d'autres secteurs d'activités ce qui a entraîné une véritable rupture et césure dans la continuité des actions laissées par le PADDL sur le plan de l'eau.

Sur un autre angle, le manque de suivi des actions réalisées sur le terrain dans le cadre de la coopération décentralisée Germano-camerounaise se fait ressentir dans le domaine des archives et de la documentation dans la commune de Soa. Dans ce cadre, le PADDL a appuyé la commune de Soa dans plusieurs activités liées à la professionnalisation de cette activité. C'est ainsi que le PADDL a alloué une somme de 700 000 FCFA de janvier 2010 à avril de la même année pour l'accompagnement de la commune dans l'organisation et la gestion des archives communales et 500 000 pour l'équipement de l'archivage. Ainsi, l'on note dix (10) ans après avoir posé les bases pratiques de cette activité dans la commune de Soa que cette institution ne dispose pas toujours d'un service des archives et de la documentation fiable capable de donner les informations aux usagers sur la vie de la commune.

Étant un frein dans le cadre de la coopération entre le Cameroun et l'Allemagne en matière de décentralisation et de développement local, le manque de suivi des actions réalisées sur le terrain a impacté négativement le paysage de cette coopération et la vie des populations dans plusieurs communes dans l'amélioration de leurs conditions d'existence. Nous identifions ainsi cette limite de collaboration et de continuité des actions sur le volet éducatif à Soa. Dans ce secteur, le PADDL a développé plusieurs activités notamment la redynamisation des conseils d'école, la formation des APEE sur leurs rôles et responsabilités, la mise en place par la commune d'un mécanisme de récompense des APEE sur les bonnes pratiques dans les écoles et en dernier ressort, le renforcement de la planification participative en matière d'éducation de base à travers la mise en place d'une base des données sur les statistiques scolaires par village. L'ensemble de ces activités dans la commune de Soa repose sur une contribution de 2 894 000 FCFA du PADDL et de 514 000 FCFA pour la commune. Aujourd'hui, la matérialisation de la coopération allemande à la commune de Soa après la fermeture du PADDL, bien que présente dans le domaine éducatif développe d'autres activités, actions et réalisations. Ainsi, une activité comme le renforcement de la planification participative en matière d'éducation de base à travers

la mise en place d'une base des données sur les statistiques scolaires par village n'est plus une priorité dans le cadre de cette coopération.

Dans la région de l'Ouest, plusieurs projets de cette coopération ont brillé par le manque de suivi sur le terrain après leur lancement. La ville de Bangangté en est un cas d'école. Dans ce registre, nous pouvons citer le volet informatique.

À Bangangté, la Kfw a entreprise de nombreuses actions dans le domaine informatique. Débutées en 2016, sous la Gouvernance de Madame Célestine Ketcha Courtès, ces différentes réalisations et actions avaient pour but de faciliter l'utilisation du numérique et de l'informatique dans la collectivité de Bangangté. Il s'agissait d'un appui destiné à l'administration de la commune faisant intervenir divers aspects pratiques notamment l'archivage, le traitement des dossiers et d'autres activités rattachées aux différents services de la commune. De ce fait, une rupture s'est opérée dans le domaine de la réciprocité et de l'implication des acteurs engagés dans cette coopération.

Après le départ de Madame Célestine Ketcha Courtès de cette institution l'on note un véritable dysfonctionnement de cette activité dans la commune de Bangangté. L'action de la Kfw a connu une rupture dans la continuité de l'appui au domaine informatique. La principale raison évoquée dans ce cadre est liée au changement de l'exécutif communal malgré sa bonne représentativité dans le domaine de l'archivage, le nouvel exécutif en place dans la commune de Bagangté a priorisé d'autres secteurs d'activités, d'autres actions et réalisations.

Le manque de suivi dans les actions réalisées sur le terrain dans le secteur informatique de la commune de Bangangté est aussi matérialisé par l'intervention de la société allemande SAP AG. L'action de cette dernière dans la commune se situe les 17 et 18 octobre 2017 au lycée classique de Bangangté dans le but d'offrir aux apprenants de la localité des outils liés à la compétence informatique. Les bénéficiaires identifiés dans l'implémentation de cette activité sont entre autres les élèves des lycées et collèges de Bangangté, les enseignants et les jeunes leaders. Ces derniers ont ainsi bénéficié de la formation de cette société allemande d'informatique sur l'utilisation du logiciel « Scratch ». Ce logiciel donne aux apprenants les facilités dans le volet programmation, avec à la clé des supports pratiques relevant des tests et des affectations des variables.

De 2017, date d'implantation de la société allemande d'informatique SAP AG à 2019, date qui marque la borne supérieure de notre étude, il ressort que la société SAP AG malgré sa volonté de faciliter le numérique au Cameroun en général, et à Bangangté en particulier à

l'horizon 2035 est presque inexistante. Les différentes activités engagées dans l'apprentissage et la vulgarisation du logiciel "Scratch" dans la localité sont en perte de vitesse. Une fois de plus, le changement de l'exécutif communal se positionne comme la véritable cause de ce manque de suivi des actions réalisées sur le terrain d'étude. Ce changement a ainsi permis aux autorités allemandes appuyant le processus de décentralisation dans la commune de Bangangté de développer plusieurs autres activités à l'exemple de l'appui au développement de l'éducation de base par le projet Pro-édu-ba, ce qui n'a pas favorisé la pérennisation de l'activité ci-dessus.

En ce qui concerne le déficit de vision stratégique de la coopération décentralisée par les exécutifs municipaux, les difficultés sont concentrées ici au niveau du top management incarné par l'exécutif communal<sup>6</sup>. La première d'entre elle est liée à la vision stratégique de la coopération décentralisée. En effet, pour déployer au mieux celle-ci et assurée une planification réussie, il convient de se situer dans une dynamique de projection et d'anticipation qui permet d'ajuster de manière efficace les projets de coopération à la fois à l'évolution socio-économique de la commune, mais aussi à une vision plus globale qui permet de situer la commune en termes d'atteinte d'objectifs.

Dans notre zone d'étude, un constat se dégage. L'on a l'impression que la mise en œuvre des projets de la coopération décentralisée participe plus d'une résolution ponctuelle de problèmes et d'une navigation à vue qu'une planification axée sur une vision stratégique, ce qui impacte fortement sur sa pertinence et ses résultats. Une fois que les projets ne s'inscrivent pas dans une logique de planification rigoureuse, le choix de ceux-ci sera forcément problématique, dans la mesure où il ne s'appuie sur aucun outil stratégique de planification et aura donc tendance à ne pas toujours refléter les aspirations profondes des populations<sup>7</sup>.

Dans la plupart des communes de notre étude, bien qu'il existe des services liés à la coopération décentralisée dans l'organigramme de ces collectivités, ces services souffrent du manque de vision stratégique dans l'élaboration et la planification des projets de développement pour attirer les investisseurs. Cette difficulté se justifie par l'absence d'une ressource humaine de qualité au sein de ses services. Généralement, des personnes en charge de promouvoir et d'animer le volet de la coopération décentralisée dans les collectivités territoriales

---

<sup>6</sup> Extrait du rapport du MINDDEVEL sur l'état de la coopération décentralisée au Cameroun de 2018 à 2019, p.49.

<sup>7</sup> *Ibid.*

décentralisées n'ont aucune formation en la matière. Cet aspect trouve son fondement dans cette analyse :

La question du développement dans une institution communale comme la nôtre nécessite la participation de plusieurs acteurs au rang desquels des partenaires d'autres collectivités. Le constat que nous faisons dans notre localité est que les personnes en charge de promouvoir ce développement dans les services de la coopération décentralisée n'ont pas suffisamment d'étoffe et leurs profils ne correspondent pas au service. Or, ce service doit faire des propositions de qualité à l'exécutif communal dans le cadre de la recherche et de la signature des conventions de partenariats d'envergure pour impulser la dynamique de développement local dans notre commune, dans le but de participer à l'épanouissement des populations locales. Je peux donc conclure que c'est un service qui manque de vision stratégique pour le développement de sa localité<sup>8</sup>.

Enfin, il a été observé une tendance à la politisation de la coopération décentralisée qui dénature son essence même et qui crée des ruptures induites par les changements successifs des élus locaux. En pratique, beaucoup de projets initiés par les exécutifs précédents sont le plus souvent abandonnés par le nouvel exécutif, dont les motivations sous-jacentes à cet abandon sont le plus souvent liées à des considérations qui ne sont ni pratiques, ni techniques<sup>9</sup>. Dans la suite de notre analyse, nous évoquons la faible attractivité des communes du Centre et de l'Ouest et la forte emprise de la tutelle comme limites de cette coopération.

#### **4- La faible attractivité des communes du Centre et de l'Ouest et la forte emprise de la tutelle.**

L'un des maillons faibles de la matérialisation de la coopération décentralisée dans la zone d'étude est la faible attractivité des communes. Il faut relever avec force, que la faible compétitivité des communes camerounaises dans la conquête des financements internationaux des collectivités territoriales décentralisées est sur une échelle de valeur, très faible.

Cette faible compétitivité s'accompagne avec le faible regroupement des communes en associations ou en syndicats de communes agissant sur le terrain avec des actions concrètes, alors même que les financements des institutions allemandes comme la Giz, la Kfw, la Fondation Konrad Adenauer etc sont de plus en plus orientés vers les collectivités territoriales décentralisées pour leur appui au processus de décentralisation et de développement local.

Dans la zone d'étude, nous relevons que la plupart des actions réalisées sur le terrain dans le cadre de cette coopération ont été effectives par la volonté du donateur d'apporter une aide publique au développement dans ces collectivités. Par exemple, dans la région du Centre et à travers les quatre communes étudiées à l'instar de celle de Soa, Mbalmayo, Ayo et

---

<sup>8</sup> Anonyme, 52 ans, Habitant de Foumban, Foumban le 06 novembre 2020.

<sup>9</sup> Extrait du rapport du MINDDEVEL sur l'état de la coopération décentralisée au Cameroun de 2018 à 2019, p.49.

Mbangassina, les institutions allemandes en charge de la coopération décentralisée ont agi sur fond de solidarité coopérative dans plusieurs secteurs d'activités, car, sur la base des faits, les collectivités territoriales décentralisées ne disposent pas des sources d'attractivité pouvant attirer les investisseurs étrangers pour une équité de la coopération. Cet aspect justifie ainsi la position qu'occupent les collectivités territoriales décentralisées camerounaises dans le développement de cette coopération avec ces partenaires. Dans ce cadre, le Cameroun revêt presque toujours la position d'assisté. Au rang des faiblesses de la coopération décentralisée, l'on note aussi la pesanteur de la tutelle.

Dans la pratique de la coopération décentralisée au Cameroun, au-delà de la limitation définitionnelle de cette coopération, c'est toute la procédure dans son entièreté qui est édulcorée par un recours systématique à l'approbation de l'autorité de tutelle. Que ce soit dans la conclusion de celle-ci ou dans le suivi-évaluation, la tutelle dispose d'une importante marge de manœuvre de sorte que l'action des collectivités se trouve entièrement dépendante de sa discrétion. Une telle situation peut rapidement laisser place à l'arbitraire. Et dans un contexte où la coopération décentralisée fait intervenir des acteurs essentiellement politiques, les décisions de ces hommes peuvent donc être exposées à un déficit d'objectivité.

Bien que disposant du principe de la libre administration, les collectivités territoriales décentralisées sont confrontées dans leur déploiement au poids de la tutelle. Le principe de la libre administration selon la constitution camerounaise en son article 55 dispose les "collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus dans les conditions fixées par la loi"<sup>10</sup>. Ce principe de libre administration est dilué par l'action de la tutelle. Cette dernière agit selon six variantes opérationnelles et effectives. Il s'agit du contrôle du processus de désignation, le contrôle général du fonctionnement des organes, le pouvoir de sanction, le pouvoir d'approbation, le pouvoir d'animation et le pouvoir de substitution. En décrivant le pouvoir de la tutelle sur ces collectivités, une étude fait mention de ce qui suit :

Elle est toute puissante et omniprésente. Elle se fait volontiers tatillonne, retardatrice, voir capricieuse. Elle s'exerce sur l'intégralité des décisions des collectivités locales. Elle use des mêmes règles pour toutes les communes, quel que soient leur dimension, leur localisation ou leur budget.

Au-delà du manque d'attractivité et de la pesanteur de la tutelle comme faiblesses à la matérialisation de la coopération décentralisée Germano-Camerounaise, plusieurs autres écueils impactent négativement le bon déroulement de cette coopération. Nous pouvons citer l'absence d'une réelle stratégie Camerounaise harmonisée de coopération décentralisée, la

---

<sup>10</sup> Article 55 alinéa 2 de la constitution du Cameroun de 1996.

discontinuité de l'action des collectivités territoriales décentralisées au changement des chefs des exécutifs locaux, l'insuffisance d'appropriation des textes par les principaux acteurs et l'identification approximative des besoins en coopération décentralisée. Aussi, cette coopération souffre du manque de rigueur dans la formulation de certains projets de coopération, la difficulté de mesurer le flux financier, le transfert de ressources matérielles et humaines peu effectif et enfin, les lenteurs dans la prise de certains textes d'application, ce qui ne permet pas à la coopération décentralisée de se déployer de manière optimale.

Au demeurant, cette partie qui s'achève a eu le mérite de relever les différents obstacles et les faiblesses liés à l'action de la coopération décentralisée Germano-camerounaise dans les régions du Centre et de l'Ouest. Ainsi, nous avons relevé comme difficultés à la matérialisation de cette coopération quatre limites majeures. Celles-ci sont notamment la faible maîtrise des textes de la coopération décentralisée et la délimitation restrictive de son champ d'implémentation, le manque d'implication des populations locales dans l'élaboration des stratégies de développement, le manque de suivi des actions réalisées sur le terrain et enfin la faible attractivité des communes et la forte emprise de la tutelle. Malgré ces difficultés, la bonne tenue de cette coopération nous amène à relever dans la seconde partie de ce chapitre les clés du succès pour une meilleure amélioration de ces échanges.

## **II-LES CLES DU SUCCES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE**

La réussite de la coopération décentralisée au Cameroun prend en compte plusieurs paramètres. Ces derniers s'illustrent dans l'optique de faciliter son action, ses interventions, sa matérialisation et son déploiement. Dans le cadre de cette partie, notre ambition est de relever les différents facteurs de succès liés à l'activité de la coopération décentralisée Germano-camerounaise. Il s'agit donc de souligner toutes les perspectives positives pour l'amélioration de cette coopération. Ainsi, cette coopération se propose d'examiner tour à tour les perspectives suivantes : la maîtrise des textes de la coopération et l'implication des populations locales dans les projets de coopération, la coopération décentralisée et la réflexion sur les villes investies et la mise en place des réseaux de coopération décentralisée.

### **1- De la maîtrise des textes de coopération décentralisée à l'implication des populations locales dans les projets de coopération**

Dans le cadre de notre thématique portant sur la coopération décentralisée Germano-camerounaise dans les régions du Centre et de l'Ouest, nous avons relevé un certain nombre

d'écueils et de difficultés. Ces manquements étant par exemple la faible maîtrise des textes relatifs à la coopération décentralisée et la non implication des populations locales dans les projets de coopération.

Pour améliorer l'existence de cette coopération sur le terrain, il est important et indéniable de cultiver et de développer le sens de la maîtrise des textes y relatifs. Les différents acteurs impliqués dans cette coopération doivent s'investir à bien comprendre la dynamisation de la coopération décentralisée. Cette maîtrise des textes en la matière donne ainsi aux acteurs intervenant dans cette coopération les outils et moyens nécessaires pour mieux saisir son environnement, son cadre juridique et institutionnel, ses enjeux et ses différentes opportunités dans le cadre de la promotion du développement et de l'amélioration des conditions de vie des populations locales qui sont au centre de ces bénéfiques. La compréhension de tout cet environnement sur la maîtrise des textes de la coopération décentralisée doit ainsi amener les populations à s'y mettre véritablement au service de cette coopération et à trouver un regain d'intérêt pour sa matérialité.

Les réformes de la décentralisation ont été largement menées et contrôlées par l'administration centrale, même si dans certains cas le processus a été inspiré par l'exigence de la population d'une redéfinition des rapports entre l'Etat et ses concitoyens<sup>11</sup>. La population locale doit s'approprier la réforme pour veiller à ce que l'esprit de décentralisation soit respecté dans les régions du Centre et de l'Ouest à travers la coopération décentralisée Germano-camerounaise. Les populations locales doivent avoir une meilleure compréhension des enjeux et de la manière dont ils peuvent participer et intervenir efficacement au niveau local dans le processus de prise de décisions qui affectent leur vie et leurs moyens d'existence<sup>12</sup>.

Fondamentalement, la population locale doit avoir foi aux opportunités qu'offre la coopération décentralisée dans ces régions, être convaincue qu'elle est capable de jouer un rôle important et demander aux collectivités de lui rendre compte de la gestion des affaires locales.

L'implication effective de la population locale dans le cadre de cette coopération passe ainsi par une synergie d'action de tous les acteurs internes et externes dans le processus de développement. Ainsi, les populations de ces localités doivent s'organiser rationnellement et sérieusement en prenant en compte leurs différentes potentialités et que la lutte contre la

---

<sup>11</sup> M. J Demante, I. Tyinsky, *Décentralisation et gouvernance locale en Afrique. Des processus, des expériences*, Paris, Iram, p.36.

<sup>12</sup> *Ibid.*



pauvreté ne soit plus l'apanage de l'Etat tout seul mais l'affaire de tous. De ce fait, la synergie d'action entre les acteurs de cette coopération demande aux hommes, aux femmes et à toutes les couches sociales d'intégrer dans leur culture la notion du développement participatif, caractéristique de la décentralisation et du développement local. Le mode opératoire de ce modèle participatif repose sur plusieurs types d'actions à savoir : l'organisation et l'intensification des campagnes d'information et de sensibilisation des populations sur le concept du développement participatif.

En réalité, les élus locaux devraient mobiliser les populations tout en leur montrant l'intérêt de leur implication dans les actions liées au développement. Ceci passe nécessairement par des formations et séminaires organisés par ces collectivités et l'organisation des économies locales en structures économiques viables, en l'occurrence les groupes d'initiatives communes (GIC).

Au regard de tout ce qui précède, soulignons avec Jean-Christophe Deberre que :

La notion de développement local est née de la prise de conscience que les politiques d'aménagement du territoire mises en œuvre pour protéger les grands déséquilibres géographiques et socio-économiques ne pouvaient trouver leur pleine efficacité qu'en s'appuyant sur une structuration des populations locales, propice à une mise en mouvement de la société civile. Il s'agit donc d'un mouvement aux dimensions culturelle, économique et sociale, qui cherche à augmenter le bien-être d'une société, à valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui l'occupent<sup>13</sup>.

Impliquer les populations locales dans le cadre des actions de développement de la coopération décentralisée passe inéluctablement par une dynamique valorisant le concept de communication au sein des collectivités territoriales décentralisées. Cette communication est essentielle à plus d'un titre. Dans ce cadre, nous reconnaissons la valeur de la communication par ces propos :

L'importance de la communication dans la coopération décentralisée rend compte auprès des administrés de la bonne utilisation de l'argent public, permettant ainsi plus de transparence, et met en valeur des efforts faits pour la promotion de la collectivité au plan international, mais en plus garanti une certaine pérennité des actions. En effet, impliquer la population lui donne un droit et une possibilité de regard ; les élus sont alors obligés d'expliquer et de défendre leur politique<sup>14</sup>.

Ainsi, l'implication de la population locale dans la coopération décentralisée Germano-camerounaise au Centre et à l'Ouest passe par un travail de fond sur la communication. Cette dernière est perceptible sur deux aspects : l'information d'une part, et d'autre part la sensibilisation.

<sup>13</sup> J. C. Deberre, "Décentralisation et développement local", in *Afrique contemporaine*, n°221, 2007, pp : 45-54.

<sup>14</sup> V. Guinet, " Les pratiques de coopération décentralisée pour le développement : l'exemple des villes bretonnes", mémoire de Maitrise de Sciences et Techniques d'Aménagement, Université de Nantes, juin 2005, p.81.

En ce qui concerne l'information des populations ici, elle fait référence aux différents éléments de publicité de la coopération au sein d'une collectivité. L'on peut ainsi citer les panneaux matérialisant l'existence de la coopération. Ces panneaux doivent être perçus dans les entrées de villes et les grands carrefours. La publicité ainsi faite, elle permet à la population locale de mieux connaître les différents partenariats de sa collectivité à l'international et de mieux s'impliquer dans le cadre de ladite coopération. Le rôle de la communication et de la promotion de l'information passe aussi par des sites internet fiables. C'est le cas de la commune de Bangangté qui dispose d'une plate-forme internet qui relève la quintessence de ces actions de coopération avec ses partenaires au développement. Outre le numérique, il faut également souligner le rôle des médias dans la vulgarisation de l'information. Il peut s'agir ici des journaux locaux et des radios. Nous évoquons toujours dans ce cadre la commune de Bangangté qui dispose d'une radio communale au sein de la mairie dénommée "Ganté F.M".

Pour le travail de sensibilisation des populations locales et leur implication dans la coopération décentralisée, il s'agit ici de relever une campagne qui donne aux populations les outils leur permettant de mieux comprendre le concept de solidarité internationale qui est opérationnelle à travers l'existence des relations Nord-Sud. Dans ce cadre, la sensibilisation revêt plusieurs formes. L'on peut par exemple évoquer ses variantes d'éducation au développement ou d'ouverture des citoyens à l'international<sup>15</sup>. La valeur de la sensibilisation dans la coopération décentralisée se résume en ces termes :

La sensibilisation vise à faire prendre conscience de l'interdépendance des régions du monde, de la solidarité entre les peuples dans les processus de mondialisation en cours, et plus particulièrement de la réalité économique, sociale, culturelle des pays en développement. Elle constitue également un élément d'apprentissage de la citoyenneté<sup>16</sup>.

Les collectivités territoriales décentralisées des régions du Centre et de l'Ouest gagneraient donc en œuvrant pour une sensibilisation effective et développée dans leur coopération avec les organismes allemands agissant pour soutenir les collectivités locales dans leur quête du développement local.

La politique de sensibilisation de la coopération décentralisée soulève le problème de l'investissement des populations locales. Pour clôturer cette partie qui traite de l'implication des populations dans le développement de leurs localités respectives, il faut souligner que dans

---

<sup>15</sup> Guinet, " Les pratiques de coopération décentralisée...", p.83.

<sup>16</sup> *Ibid.*

cette dynamique de développement territorial, les comités de quartiers agissent favorablement dans ce cadre. Leurs objectifs se déclinent sur les points suivants :

- Améliorer le cadre de vie des populations résidents du quartier ;
- Identifier les besoins prioritaires dont la satisfaction concourt à cette amélioration ;
- Proposer les mesures efficaces à la réalisation de ces priorités ;
- Veiller au bon fonctionnement et à l'entretien des ouvrages collectifs existants ;
- Comprendre et expliquer aux habitants du quartier, les choix de la municipalité, et enfin ;
- Susciter et encourager les efforts civiques de tous les résidents<sup>17</sup>.

De cet aspect évoqué en rapport avec l'implication effective des populations locales dans cette coopération, il ressort que cette population de par son impact peut amener les différents acteurs impliqués à un meilleur suivi des actions réalisées sur le terrain. Il faut signaler qu'à ce niveau, cette population doit être consciente, travailleuse et soucieuse de son développement. Pour améliorer le paysage de la coopération décentralisée Germano-camerounaise dans les régions du Centre et de l'Ouest, il importe de mettre un accent sur les villes investies à travers la formation des acteurs dans la coopération décentralisée et la promotion de cette coopération en tant que nouvelle politique d'aide au développement.

## **2- La coopération décentralisée et la réflexion des villes investies**

Dans cette étude, l'effectivité de la coopération Germano-camerounaise est visible dans huit (08) villes du Centre et de l'Ouest, disposant chacune d'une institution communale au centre de cette pratique. Les partenaires allemands en action dans ces régions ont établi plusieurs contacts avec ces collectivités, qui en trouvent une opportunité de développement. Ainsi, la problématique des villes investies dans cette coopération décentralisée doit amener toutes les collectivités de notre zone d'étude à s'arrimer autour d'un enjeu majeur : celui de la promotion de la coopération décentralisée comme nouvelle pratique d'aide au développement. C'est dans ce cadre que les différentes municipalités doivent mettre un accent sur la formation des acteurs qui agissent dans cette coopération.

Il s'agit de former les élus locaux qui président aux destinées de ces collectivités dans le but de leur permettre d'acquérir des armes nécessaires dans l'administration et la gestion de ces structures. La formation des acteurs Camerounais en matière de décentralisation et coopération

---

<sup>17</sup> Eko'o Akouafane, *La décentralisation administrative au Cameroun...*, p.113.

décentralisée nous amène à ressortir quelques thématiques d'envergure dans cette optique. L'on évoque l'aspect de "l'aide qui aide à se passer de l'aide", le volet de la réciprocité, la communication et la sensibilisation des populations et enfin la place ou l'impact de la coopération décentralisée dans le développement d'une coopération à l'échelle internationale.

D'un aspect à l'autre, la problématique des villes investies dans la coopération décentralisée nous a permis de relever quatre (04) secteurs d'actions évoqués plus haut selon Violaine Guinet. Nous allons dans la suite de notre propos relever les différents points saillants de chaque secteur selon cette auteure.

Pour le principe de "l'aide qui aide à se passer de l'aide", l'auteure reconnaît qu'elle intervient en vue de permettre à certaines villes de sortir du schéma de la réalisation d'infrastructures et à penser leurs actions dans le sens d'une plus grande autonomie des populations soutenues<sup>18</sup>.

En ce qui concerne le volet de la réciprocité dans le cadre de ses villes investies dans la coopération décentralisée, l'auteure nous indique que cette phase nécessite avant la signature de toute convention ou partenariat la définition commune des attentes et des motivations des différentes collectivités engagées dans la coopération décentralisée. Les collectivités du Nord et du Sud doivent ainsi s'activer dans l'établissement des relations entre les différentes entités suivant une orientation équilibrée de manière à permettre à chaque collectivité d'y jouer pleinement son rôle.

Ayant longuement évoqué plus haut l'aspect de la communication et de la sensibilisation des populations, cette logique intervient ici dans la thématique des villes investies à la coopération décentralisée. L'objectif pratique ici est de donner aux villes les clés pour la valorisation de leurs actions comme la mise en lien plus fréquente des services de coopération<sup>19</sup>.

Enfin, les villes investies font intervenir la place de la coopération décentralisée dans le cadre de la coopération internationale en ce sens qu'il s'agit de restituer à ce niveau les intérêts spécifiques de chaque collectivité dans la coopération décentralisée.

Dans le second angle analytique de cette partie traitant de la thématique des villes investies en rapport avec la coopération décentralisée, il faut relever que cette coopération doit s'opérationnaliser en tant que nouvelle politique d'aide au développement. Dans la plupart des

---

<sup>18</sup> Guinet, " Les pratiques de coopération décentralisée...", p.92.

<sup>19</sup> *Ibid.*

villes évoquées dans notre étude, cette coopération à travers ces thèmes mis en exergue devrait permettre une familiarisation des villes avec des axes d'intervention qui correspondent à leurs compétences.

La coopération décentralisée en tant que nouvelle politique d'aide au développement des pays du Nord à ceux du Sud passe par plusieurs aspects pratiques et opérationnels. L'on relève par exemple la mobilisation des populations locales qui sont au centre de toutes les politiques de coopération d'une part, et d'autre part la formation des acteurs locaux qui élaborent ces politiques. Ainsi, la maturation des pays du Nord dans cette coopération se résume en une volonté de promouvoir le partage d'expérience et de faire profiter à leurs homologues du Sud leurs savoir-faire. Comme nouvelle politique d'aide au développement, cette coopération se dynamise à travers la mise en réseau des collectivités territoriales décentralisées et la coordination des acteurs dans le cadre de cette coopération.

### **3- La mise en réseau des collectivités des collectivités territoriales décentralisées**

La coopération décentralisée Germano-camerounaise développée dans les régions du Centre et de l'Ouest impose un certain nombre d'efforts pour son succès et son dynamisme. Au rang de ces efforts nous avons respectivement la mise en place des réseaux au sein des CTD.

Dans le cadre de la mise en place des réseaux de coopération décentralisée, leurs objectifs sont de faciliter des actions sur le terrain pour la promotion du développement local dans cette coopération. Cette idée se justifie par un constat simple. Dans les régions étudiées, l'on n'a aucunement relevé l'existence d'un réseau de coopération décentralisée. Or, ces réseaux doivent agir sur le terrain pour un appui conséquent et considérable dans l'élaboration des politiques d'aménagement du territoire. L'on peut ainsi situer leurs rôles dans la mesure que la mise en place des réseaux de coopération décentralisée doit permettre la concertation des acteurs de la solidarité internationale.

La constitution des réseaux des collectivités territoriales décentralisées est un processus de développement local devenu une référence en matière de bonne pratique de gestion urbaine d'une citoyenneté active. De nombreuses communautés s'inspirent de plus en plus de ces principes pour mettre en place des mécanismes de développement s'appuyant sur les forces et ressources de ces mouvements. Dans ce cadre, le développement participatif peut ainsi passer

par la constitution des réseaux des collectivités territoriales décentralisées aussi bien au niveau régional, national qu'au niveau international<sup>20</sup>.

Dans les régions du Centre et de l'Ouest, l'on devrait créer des structures qui permettent la concertation des acteurs de la solidarité internationale. Celles-ci doivent regrouper tous les acteurs intervenant dans le processus et la mise en place de la coopération décentralisée. Nous pouvons ainsi avoir les collectivités territoriales décentralisées qui, au Cameroun sont les régions et les communes, les ONG, les acteurs de la société civile etc.

La mise en place des réseaux de coopération décentralisée peut ainsi impacter sur plusieurs secteurs ou domaines propres à la vie des collectivités territoriales décentralisées. C'est le cas par exemple du renforcement des capacités des CTD dans le montage des projets. Pour véritablement être actives et compétitives, dans le vaste marché de la coopération internationale des communes avec de substantiels financements, il est impératif que les CTD camerounaises soient accompagnées dans le montage des projets susceptibles de capter des financements internationaux. Il s'agit ainsi de mieux capaciter ces entités locales dans le cadre du montage des projets. Dans chaque région, l'on devrait donc y trouver une structure qui fonctionne sur la base d'offrir des formations appropriées aux CTD dans le montage des projets qui constitue un élément clé dans la recherche des partenaires internationaux. Cette activité s'illustre dans le but de permettre à ces collectivités d'être plus attractives.

Outre le renforcement des capacités des CTD dans le montage des projets, la mise en réseau des collectivités territoriales peut aussi permettre d'établir la nécessité d'une coopération plus agressive et concrète. La coopération décentralisée constitue un instrument de mutualisation des efforts entre les communes camerounaises et de mobilisation des ressources financières capable d'améliorer l'autonomie financière des CTD. En effet, elle impacte substantiellement sur l'investissement des communes puisqu'elle mobilise des partenaires financiers au profit des communes. Un investissement bien géré impacte positivement à tous les niveaux de l'économie. De prime à bord, il stimule la production par les activités qu'il met en place ou par les capitaux qu'il mobilise. L'augmentation de la production a pour effet par la suite de densifier l'offre et de créer la concurrence, ce qui a un impact sur les prix et donc la consommation.

---

<sup>20</sup> Extrait du rapport du MINDDEVEL sur l'état de la coopération décentralisée au Cameroun de 2018 à 2019, p.50.

Une augmentation de cette dernière signifierait donc plus de profit pour les entreprises et donc une base imposable plus élevée pour la commune. Parallèlement à cela, l'augmentation de la production devra s'accompagner d'une augmentation des ressources humaines avec pour conséquence la réduction du chômage, qui contribuera à l'épanouissement et à réduire la fracture sociale qui est généralement la cause de révolution et de troubles structurels dans l'ordre social. Ce sont tous les grands agrégats de l'économie locale qui sont boostés, de manière à soutenir durablement la croissance, et d'améliorer sensiblement les conditions de vie des populations locales.

A titre d'exemple, la mise sur pied d'une menuiserie permettrait de créer des emplois, de stimuler la production locale dans le domaine de manière à faire baisser les couts. Les personnes ainsi formées et employées augmenteraient les revenus locaux et permettraient à la commune de prélever à la fois des taxes sur le revenu des personnes, mais aussi sur des activités de l'entreprise. Une situation favorable pour tous les acteurs économiques et pour l'ensemble de la commune. Force est donc de constater que la coopération décentralisée a un impact certain sur l'économie locale et partant du développement local. Elle est fédératrice de projets de financements nécessaires pour stimuler la croissance, réduire le chômage et augmenter la production<sup>21</sup>. D'où la nécessité d'établir à l'échelle régionale des politiques de coopération décentralisée plus agressives et plus aptes à résoudre directement les problèmes des populations locales.

Sur un autre plan, la mise en place des réseaux dans le cadre de la coopération devrait impacter sur la nécessité d'une réorganisation administrative des communes. Pour véritablement préparer les communes aux défis de la coopération décentralisée, il est important de doter ces entités des services de coopération décentralisée chargés d'assurer l'accompagnement au niveau communal des maires dans la préparation des actions devant déboucher sur ce type de coopération et en charge du suivi au niveau local des actions de coopération. Quant à l'environnement institutionnel, le principal challenge ici est de rendre fonctionnel le service opérationnel de la coopération décentralisée qui est la cheville ouvrière de celle-ci dans la commune.

Pour ce faire, il faut dans un premier temps qu'il y ait un organigramme clair dans chaque collectivité avec des postes de travail bien définis couvrant tous les aspects de la coopération

---

<sup>21</sup> Extrait du rapport du MINDDEVEL sur l'état de la coopération décentralisée au Cameroun de 2018 à 2019, p.50.

décentralisée. Par la suite, il faut que les compétences des personnes occupant lesdits postes soient en adéquation avec les profils de celles-ci. Dans ce cadre d'action, l'utilité de la mise en place d'un réseau de la coopération décentralisée au niveau régional est importante à plus d'un titre. Ce réseau doit ainsi mettre à la disposition des communes des personnels qualifiés dans le domaine de la coopération décentralisée. Cette mise à disposition de la ressource humaine de qualité dans les communes passe par des formations au niveau régional et des recyclages au niveau de leurs compétences. Avec des personnels bien formés, cela impacte sur l'élaboration des organigrammes qui répondent aux types de services adéquats demandés dans une collectivité. La matérialisation de toute cette action doit reconnaître l'exigence administrative de la tutelle en charge des collectivités territoriales décentralisées.

Une fois mis en place, les réseaux des collectivités territoriales selon Violaine Guinet doivent axer leur action sur quatre objectifs majeurs :

- Informer, sensibiliser, communiquer ;
- Coordonner, mutualiser, mettre en réseau ;
- Appuyer, former, proposer ;
- Promouvoir la coopération décentralisée en incitant les collectivités non investies à s'engager<sup>22</sup>.

De ce qui précède, les premières actions de la mise sur pied des réseaux de la coopération décentralisée au centre et à l'ouest sont liées à l'information, la sensibilisation et la communication déjà évoquées dans le cadre de ce chapitre. Cette section légitime l'utilisation des outils d'information fiables comme des sites internet fournis, les journaux ou encore les radios locales.

Ensuite, il faut passer par la coordination et la mutualisation des actions dans la mise en réseau de la coopération décentralisée. Cette action nécessite une synergie d'énergie dans le but de s'investir à la promotion des pratiques liées au développement dans la localité et la valorisation de la coopération en la matière.

En ce qui concerne l'appui, la formation et la proposition dans la mise en place des réseaux de coopération décentralisée, ils sont d'une valeur indispensable dans ce cadre. Toutes les actions de ce secteur se positionnent dans l'optique de trouver des solutions adéquates aux

---

<sup>22</sup> Guinet., " Les pratiques de coopération décentralisée...", pp : 96-97.



problèmes des citoyens et à leur épanouissement dans la société. Ainsi, une fois les élus locaux formés, ils agissent directement en appuyant ces citoyens par des réalisations concrètes.

Enfin, l'on a la promotion de la coopération décentralisée consistant à inciter les collectivités encore non investies à s'engager. A ce niveau, le manque de motivation de certaines collectivités territoriales décentralisées peut s'expliquer par plusieurs raisons. Nous pouvons évoquer dans ce cadre que diverses collectivités de nos jours n'ont pas véritablement élaboré des politiques de coopération décentralisée, parce que cette coopération mobilise un certain nombre de ressources pouvant être financières et physiques. Aussi, dans plusieurs collectivités territoriales, l'on note un manque de vision stratégique de la part des dirigeants, qui pour la plupart ne disposent pas de profils adéquats. Ainsi, la mise en place des réseaux de la coopération décentralisée doit lever tous ces obstacles qui bloquent l'action des collectivités territoriales décentralisées. Il s'agit ici d'inviter les villes non engagées dans cette coopération à y trouver des moyens nécessaires pour nouer des relations avec d'autres collectivités dans le cadre par exemple du transfert de technologies et des savoir-faire que les collectivités du Nord mettent généralement à la disposition des collectivités du Sud. Ces dernières trouvent ainsi dans cette coopération plusieurs solutions permettant une meilleure amélioration des conditions d'existence de leurs citoyens.

Malgré la mise en regroupement des collectivités locales à travers les syndicats des communes dans les régions d'étude, il en ressort que ces différents mouvements n'ont véritablement pas impulsé une dynamique de développement. Cette dynamique que nous orientons sur l'encouragement et l'action de ces collectivités locales à nouer des coopérations avec des collectivités territoriales à l'international. Nous avons ainsi remarqué que dans le cadre de la coopération décentralisée dans ces régions, chaque collectivité s'engageait en fonction de ses aspirations, ses motivations et sa politique de développement. Or, s'il y'avait une structure dans chaque région en charge de la coopération décentralisée, cette dernière devait s'occuper de l'élaboration des politiques de coopération décentralisée au niveau régional, encourageant ainsi les communes ou les villes les moins impliquées à s'investir et à trouver des partenariats fiables.

A la fin de ce chapitre, il a été question pour nous de relever l'évaluation critique de la coopération décentralisée Germano-camerounaise dans les régions du centre et de l'ouest. Cette évaluation repose sur les limites de cette coopération et les différents éléments mis à sa disposition pour son efficacité. De là, nous relevons qu'il ne fait plus de doute que la

coopération décentralisée constitue un instrument de développement des territoires. Il s'agit d'une fenêtre d'opportunités pour les collectivités territoriales décentralisées susceptibles d'impulser le développement. Dans un environnement d'inadéquation entre les compétences transférées et les ressources mobilisées, dans un contexte économique ne rendant pas efficace la fiscalité locale, la coopération décentralisée constitue une réelle opportunité de mobilisation des ressources financières, intellectuelles et matérielles pour améliorer le cadre et les conditions de vie des populations locales. Pour ce faire, il est important qu'une synergie d'action puisse exister entre les différents acteurs de la coopération décentralisée dans les régions du centre et de l'ouest pour que les obstacles existants puissent être surmontés.



**CONCLUSION GENERALE**

La coopération décentralisée s'inscrit dans une nouvelle dynamique des relations internationales. Elle est née au lendemain de la Deuxième Guerre Mondiale avec le phénomène de jumelages. C'est à la "faveur de ces jumelages que les communes camerounaises se sont approprié la coopération internationale des collectivités locales"<sup>1</sup>. Dans sa quête pour le développement, le Cameroun a noué de nombreuses coopérations avec les pays du Nord. Au rang de ceux-ci figure en bonne place l'Allemagne. Cette dernière intervient au Cameroun dans divers domaines à l'exemple de l'appui aux collectivités territoriales décentralisées. C'est dans ce contexte que se positionne notre sujet intitulé : "La coopération décentralisée Germano-camerounaise : cas des Communes du Centre et de l'Ouest-Cameroun (1988-2019)".

En analysant l'actualité camerounaise, la vie politique est marquée par une accélération du processus de décentralisation. La création du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL) constitue une parfaite illustration. A cela s'ajoute une volonté de régionalisation effective. Dans ce contexte, il était question d'analyser et de relever l'apport ou l'impact allemand d'appui des Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun dans le processus de décentralisation.

Dans cette optique, la structuration de cette étude a mobilisé un ensemble d'hypothèses partant d'une hypothèse principale analysée sous trois orientations secondaires. L'hypothèse principale postule que les relations établies au titre de la coopération décentralisée ont pour objectif majeur l'aide publique au développement des collectivités territoriales allemandes vers celles camerounaises. S'agissant de la première orientation secondaire, elle fait intervenir sur la scène internationale de nouveaux acteurs dans le cadre de la coopération décentralisée qui contribue au rayonnement d'un Etat à l'étranger. La deuxième orientation légitime que la coopération décentralisée favorise l'établissement des relations Nord-Sud entre les collectivités des pays développés et celles des pays en développement par des actions de diverses formes à l'instar des jumelages, les programmes ou les projets de développement et les échanges techniques. Enfin, la dernière hypothèse secondaire fait de la coopération décentralisée entre l'Allemagne et le Cameroun, un instrument de valorisation de la réciprocité dans les échanges.

Le développement des différentes hypothèses identifiées dans cette étude nous a permis de structurer notre travail en deux parties. La première partie traite de l'internationalisation des CTD. Elle est organisée en trois chapitres. La deuxième partie, sur quatre chapitres analyse les défis de la coopération décentralisée entre l'Allemagne et le Cameroun.

---

<sup>1</sup> Iguigui., "Les communes camerounaises à l'épreuve de la coopération décentralisée...", p.298.

A partir d'une approche interdisciplinaire, cette étude combine une double orientation méthodologique. Celle-ci met en ligne de mire les approches qualitative et quantitative dans la collecte des données. Cette collecte s'est effectuée à travers l'exploitation des sources documentaires, les sources orales et enfin numériques par l'approche hypothético-déductive. Dans ce cadre, plusieurs théories facilitent la compréhension de cette étude. Il s'agit du transnationalisme, le fonctionnalisme, la théorie du don et du contre-don et l'interdépendance complexe.

Le choix du Cameroun de faire de la coopération décentralisée un instrument de développement s'appréhende dans l'optique de la professionnalisation de l'action des CTD. Ce choix s'articule sous deux formes de coopération, celle Sud-Sud d'une part, et d'autre part, la coopération Nord-Sud adaptée à notre thématique. Cette dernière met en exergue l'appui d'un pays développé à un pays en voie de développement. Dans cette étude, cette coopération est perçue sous le prisme de l'aide publique au développement.

Malgré sa posture d'une politique inachevée, les collectivités territoriales camerounaises se positionnent comme des acteurs de la décentralisation. Ce processus en marche, conduisant à l'internationalisation des CTD sur la scène internationale doit s'arrimer à la "construction et la consolidation du niveau de responsabilité par un renforcement de leur organisation, une amélioration et une diversification des services qu'elles offrent aux citoyens"<sup>2</sup>. Cependant, plusieurs écueils sont observés dans la mise en place de la décentralisation à travers la coopération décentralisée au Cameroun. Ces insuffisances sont résumées par un cadre moins compétent, un faible moyen d'appropriation de cette politique dans les CTD et une forte immixtion de la tutelle de l'Etat dans l'action des CTD.

Dans le contexte d'intervention et de coopération allemande au Cameroun en matière de décentralisation, la situation de son effectivité est peu reluisante dans plusieurs localités. D'où la faible capacité des communes à fournir des services de base aux populations locales. L'objectif de la coopération établie entre l'Allemagne et le Cameroun en matière de décentralisation s'aperçoit sur trois volets identifiés notamment la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté, la promotion du développement communal et la mise en œuvre du processus de décentralisation<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Mohcine., "La coopération décentralisée franco-marocaine...", p.311.

<sup>3</sup> Anonyme., "Rapport de synthèse sur le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local", 2008, p.5.

En rapport avec la réduction de la pauvreté, la coopération allemande a réalisé plusieurs projets de développement dans les régions du Centre et de l'Ouest. Cette stratégie contribue à l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

S'agissant de la promotion du développement communal, l'on note par exemple que le PADDL a engagé des prestataires de services pour dispenser des formations sur plusieurs thèmes comme la planification communale, l'administration générale, la gestion financière et fiscale, le développement économique local, la gestion des archives, la gestion des ressources humaines et les actions de l'état civil<sup>4</sup>.

Les prestataires concernés sont renforcés dans leur capacité de fournir des services de haute qualité auprès des CTD. Ceci assure que cette structure assiste les communes dans les domaines pertinents pour le renforcement de leurs capacités de fournir des services selon leurs demandes. Par ce moyen, il ressort que la coopération allemande dans ce cadre a contribué à préparer les communes pour la prise en charge des compétences transférées en services de base (eau potable, santé primaire, éducation de base etc).

L'effectivité de la coopération décentralisée allemande au Cameroun s'est également matérialisée par le "coaching" dans l'élaboration des projets de développement. Cet instrument particulièrement efficient et durable se présente comme un accompagnement des CTD camerounaises, qui permet en temps réel d'identifier des problèmes et de donner un appui dans l'exécution des tâches quotidiennes.

Selon l'article 5 alinéa 2 de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des Collectivités territoriales décentralisées, la décentralisation constitue "l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local"<sup>5</sup>. Ainsi, la coopération décentralisée Germano-camerounaise dans l'appui des collectivités territoriales du Centre et de l'Ouest s'est donnée pour mission principale de contribuer au développement et au bien-être des populations locales de ces localités par des aides au développement. Ces dernières soutiennent les actions de développement dans ces collectivités à travers une amélioration de la gouvernance et de la performance de ces acteurs de développement vis-à-vis de leurs populations.

---

<sup>4</sup> Anonyme, "Rapport de synthèse sur le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local", 2008, p.5.

<sup>5</sup> Article 5 alinéa 2 de la loi °2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des Collectivités territoriales décentralisées.

La mise en œuvre du processus de décentralisation au Cameroun ressort également comme point essentiel de cette coopération qui vise respectivement l'action des CTD. Cette activité est appuyée par l'organisation des séminaires de formation dans les communes du Centre et de l'Ouest en matière de décentralisation. Les structures sectorielles sont également impliquées dans la mise en place d'un réseau de collaboration efficient et des premières améliorations vers une professionnalisation de la collaboration entre communes et ministères sectoriels.

La pertinence de la coopération décentralisée allemande se dérive de l'importance de la décentralisation pour la réduction de la pauvreté, pour la fourniture de services de base à la population ainsi que pour l'épanouissement de l'économie locale. Les activités sont ancrées dans la politique officielle du pays et le choix des thèmes et la mise en œuvre des activités correspondent aux normes et conventions internationales dans les projets d'aide publique au développement. Les activités réalisées contribuent à bâtir les capacités nécessaires des acteurs les plus importants de la décentralisation à tous les niveaux afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle au niveau communal dans le cadre de la décentralisation au Cameroun.

Malgré les limites de cette coopération liées à plusieurs obstacles à l'exemple de la faible maîtrise des textes qui encadrent la pratique de la coopération décentralisée, la non implication des populations locales dans l'élaboration des stratégies de développement, la faible attractivité des communes, le manque de ressources humaines de qualité dans les différents exécutifs, l'intervention de cette coopération au Cameroun comme aide publique au développement s'est donnée pour mission de contribuer à l'essor des communes du Centre et de l'Ouest à travers une amélioration des conditions de vie des populations. C'est dans cette volonté que l'appui des organismes allemands en matière d'assistance aux CTD dans les régions étudiées s'est opérationnalisé dans plusieurs domaines d'activités.

Dans la région du Centre par exemple, à travers les communes de Soa, Mbalmayo, Ayos et Mbangassina, la coopération décentralisée Germano-camerounaise a porté sur plusieurs domaines.

A Soa, il s'est agi du développement du secteur de l'eau potable, la gestion des archives, de la documentation, la professionnalisation des emplois communaux selon l'arrêté du 24 aout 2009 n°00136/A/MINATD/DCTD rendant exécutoires les tableaux-types des emplois communaux et enfin l'appui aux secteurs de la santé et de l'éducation. La commune d'Ayos a

vu cette coopération se développer sur les aspects éducatifs, de l'eau potable et le renforcement des capacités des acteurs dans le but d'aboutir à une gestion axée sur les résultats.

Pour la commune de Mbalmayo, les enjeux de la coopération décentralisée allemande portent sur des points d'eau modernes par la capitalisation des expériences entre le PADDL/GIZ et la commune. La dernière commune identifiée au Centre dans ce cadre est celle de Mbangassina. Ses activités sont répertoriées sur l'eau, la coopération éducative et la mobilisation des ressources financières.

Aussi, dans le cadre de ladite coopération, diverses activités sont financées dans les communes de l'Ouest. Ces activités ont pour terrain cible les localités de Bangangté, Bafoussam, Koutaba et plusieurs autres communes de la région.

Dans l'action allemande à la commune de Bangangté, les réalisations de cette coopération se sont développées autour de l'appui de la Kfw, la Fondation Konrad Adenauer, la société SAP AG et le PADDL/GIZ. Ainsi, il ressort que ces structures allemandes ont œuvré à Bangangté dans les domaines économiques (construction du marché de Bangangté), informatique par une volonté d'une culture numérique développée, éducatif par le projet pro-edu-ba dans les écoles de la localité. La commune a également bénéficié de l'apport de la Fondation Konrad Adenauer dans plusieurs domaines liés à la vie des populations locales. L'on évoque aussi dans la même dynamique un appui pour le programme "Migration pour le Développement" et le développement de l'agriculture par le projet ProCISA.

Les initiatives de développement de cette coopération à Bafoussam portent sur "monde sans faim" par le projet ProCISA, l'éducation par un soutien aux écoles locales et la vulgarisation de l'outil PPBS dans les communes de Bafoussam 1<sup>er</sup> et Bafoussam 2<sup>ème</sup>. Cet outil intervient dans l'identification, la conception et la recherche de financement dans un projet.

Dans les autres communes de la région, l'implémentation de la coopération décentralisée allemande est orientée dans la mise en œuvre d'organigrammes types d'emplois communaux, les canevas de rédaction d'un projet et l'intégration du genre dans la gestion et la maintenance des points d'eau.

Si l'on est amené à faire une synthèse de cette étude dans les communes du Centre et de l'Ouest sur un intervalle de trente et un an (31) de couverture des programmes, l'on peut souligner que cette coopération, par le biais de ses résultats sur le terrain présente un bilan satisfaisant dans le développement de la décentralisation au Cameroun par ses CTD qui visent



l'amélioration des conditions de vie des populations et leur épanouissement. Les différents programmes développés dans les communes de ces régions ont permis à ces institutions de s'arrimer avec les concepts de gestion axée sur les résultats, efficacité et efficience. Dans l'ensemble, la contribution allemande dans le sens large par divers programmes mis sur pied repose sur une appréciation positive. Toutefois, le véritable volet à interroger dans le cadre de cette coopération est celui de l'apport du Cameroun et de ses CTD dans la pratique de cet appui. Les valeurs de la réciprocité de la coopération décentralisée se retrouvent reléguées en arrière-plan et les CTD camerounaises se contentent d'être des "éternels assistés".

La coopération décentralisée se positionne au final comme une pratique des relations internationales contribuant au développement des Etats. Il importe dans la stratégie gouvernementale de développement du Cameroun, d'initier des réformes opérationnelles, efficaces et adéquates pour cette forme de coopération. Cette politique doit constituer un enjeu majeur des CTD dans leurs missions régaliennes de développement et d'amélioration des conditions d'existence de leurs populations. La coopération décentralisée est donc une modalité de mise en œuvre de la décentralisation<sup>6</sup> dont l'actualité est brûlante au Cameroun en termes de professionnalisation.


---

<sup>6</sup> Edimo Mboo, *Décentralisation et coopération décentralisée...*, p.94.



**ANNEXES**

## Annexe 1 : Invitation à la cérémonie de remise du matériel et d'équipements

Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local			
Ministry of Territorial Administration and Decentralisation Decentralisation and Local Development Assistance Programme			

---

Votre référence/Votre courrier du	Notre référence	Téléphone	Fax	Date
	PADDL ACE	+ 237 2220 8432 + 237 7083 8592	+ 237 2221 2929	10/01/2013

<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>MAIRIE D'AYOS</b>  <b>COURRIER ARRIVEE</b>            N°.....            Date: 15 JAN 2013         </div>	<b>Monsieur le Maire de la Commune d'Ayos</b> <div style="color: red; font-style: italic; margin-left: 20px;">             vu / 10-11-2013              cl. 18/01/13           </div>
--	--



**Objet :** Invitation à la cérémonie de remise du matériel et d'équipements

**Monsieur le Maire,**

Dans le cadre de la collaboration que le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL/GIZ) entretient avec les collectivités décentralisées de l'Etat, et dans le but de consolider les accompagnements réalisés, nous avons le plaisir de vous inviter à la cérémonie de remise des motos, le vendredi 11 janvier 2013 à 11h précises dans les locaux de l'antenne Centre du PADDL.

Cette cérémonie mobilisera, aussi, les services de la Région et organisations de la société civile (OSC) de la Région du Centre qui recevront du matériel et des équipements informatiques.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Maire, l'assurance de notre haute considération à laquelle nous joignons nos vœux les meilleurs pour cette année 2013.

**Ibrahima Fadil**

-----

**Chef d'Équipe PADDL-Centre**

Source : ACA

## Annexe 2: Nouvelle procédure de gestion des Subventions locales

**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

giz Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL)

**PADDL Antenne Centre**  
B.P. 7814 Yaoundé  
T +237 22 20 84 32 / 70 83 85 92  
F +237 22 21 50 48/22 21 29 29  
[ibrahima.fadi@giz.de](mailto:ibrahima.fadi@giz.de)

24 Avril 2014

Notre référence : PADDL/FVN

**A**  
Monsieur le Maire de la commune de  
d'Ayos

*Sec Copies: CAF + SG + RT + MM n Bita et Mkonton 26/4/14*

**Francis N. ZIBI SAMBA**  
Juriste Conseil d'Entreprise  
Enregistré S/N° 459

**COMMUNE D'AYOS**  
**COURRIER ARRIVEE**  
25 AVR 2014

**Objet : Nouvelle procédure de gestion des Subventions locales**

Monsieur le Maire,

Par la présente, nous vous informons des nouvelles modalités de gestion des subventions locales signées entre le PADDL et les communes, ainsi que les contrats de consultation signés entre le PADDL et les Consultants pour la réalisation des activités auprès des communes.

En effet, la planification de la durée des activités doit dorénavant être plus réaliste puisque le recourt aux avenants ne sera plus possible, au regard de nouvelles dispositions internes du Programme. Toutes les parties prenantes (Communes, Consultants) doivent mieux s'investir pour que les activités planifiées soient effectivement réalisées dans les délais contractuels prévus.

Pour ce qui est des subventions locales, le rythme de décaissement suivant doit être observé :

- La première tranche, soit 40% du montant global, est virée après la signature du contrat de subvention ;
- La deuxième tranche, soit 50% du montant global, est virée après la validation des pièces justificatives de l'utilisation d'au moins 80% de la première tranche ;

*Mt*

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société :  
Bonn et Eschborn, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Allemagne  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5  
65760 Eschborn, Allemagne  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

Tribunal d'instance (Amtsgericht)  
Bonn, Allemagne  
N° d'immatriculation au registre du commerce :  
HRB 18384

Tribunal d'instance (Amtsgericht)  
Frankfurt-sur-le-Main, Allemagne  
N° d'immatriculation au registre du commerce :  
HRB 12394

Président du conseil de surveillance  
Hans-Jürgen Beerfeltz, ex-Secrétaire d'Etat

Directoire  
Tanja Gönner (présidente du directoire)  
Dr Christoph Beier (vice-président du directoire)  
Tom Pätz  
Dr Hans-Joachim Preuß  
Comelia Richter

Page 2/4, Erreur ! Source du renvoi introuvable.

- La troisième tranche, soit 10% du montant global, est supportée par la commune et remboursée après réception du rapport final de la prestation ainsi que toutes les pièces justificatives de la subvention.

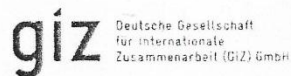
Sachant compter sur votre bonne compréhension, nous sommes rassurés que ces aménagements rencontreront la flexibilité qui a toujours nourrit notre très bonne collaboration.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de nos meilleures salutations.



**Ibrahim Fadil**  
Chef d'Equipe Antenne Centre



**Annexe 3 : Convention pour les subventions locales****Convention pour les subventions locales**

N° de la convention : **83217326**  
 N° de dossier (à 12 chiffres) : 10.2034 6-002.00  
 Projet : PADDL  
 Pays : Cameroun  
 Site : Yaoundé

La  
**Deutsche Gesellschaft für  
 Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Eschborn**  
 représentée par

Dr. Petra Zimmermann-Steinhart, Conseillère Technique Principale  
 ci-après dénommé(e) « la GIZ »

et la  
**Commune d'Ayos**  
 représenté(e) par  
 Monsieur Zibi Samba Francis, Maire de la Commune  
 à Ayos  
 ci-après dénommé(e) « le Bénéficiaire »

passent la présente convention en vue de l'octroi, pour la période allant  
 du **01.12.2015 au 01.08.2016** d'une subvention locale financée sur les  
 fonds du projet de la GIZ dans le cadre des prestations fournies par le  
 gouvernement de la République fédérale d'Allemagne au titre du projet  
 susmentionné et sur la base de la convention d'exécution entre le  
 MINATD et le PADDL du *09 juillet 2013*.

Deutsche Gesellschaft für  
 Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
 Sitz der Gesellschaft Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40  
 53113 Bonn, Deutschland  
 T +49 228 44 60-0  
 F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
 65760 Eschborn, Deutschland  
 T +49 61 96 79-0  
 F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de  
 I www.giz.de

Amtsgericht Bonn  
 Eintragungs-Nr. HRB 18384  
 Amtsgericht Frankfurt am Main  
 Eintragungs-Nr. HRB 12394  
 USt-IdNr. DE 113891176  
 Steuernummer 040 250 56973

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
 Staatssekretär Dr. Friedrich Kilschelt

Vorstand  
 Janja Gonner (Vorstandssprecherin)  
 Dr. Christoph Beier (Stellv. Vorstandssprecher)  
 Dr. Hans-Joachim Prauß  
 Cornelia Richter

Commerzbank AG Frankfurt am Main  
 BLZ 500 400 00  
 Konto 58 89 555 00  
 BIC (SWIFT): COBADEFFXXX  
 IBAN: DE45 5004 0000 0588 9555 00

Page 2/6

**1. Montant et utilisation de la subvention locale**

- 1.1 La GIZ alloue une subvention d'un montant à concurrence de 6 167 300 FCFA  
(en toutes lettres : *Six millions cent soixante-sept mille trois cent francs CFA*)
- 1.2 Cette subvention est *exclusivement destinée à l'accompagnement de la commune d'Ayos dans la mise en œuvre de son second cycle du budget participatif pour l'exercice 2016*. Tout reliquat éventuel sera reversé à la GIZ. Les coûts supplémentaires éventuels sont à la charge du Bénéficiaire.
- 1.3 Lors de la mise en œuvre de l'opération spécifiée au point 1.2, le Bénéficiaire se fera conseiller par *Monsieur Dieunedort Kamgan , Encadreur Technique à la Coordination PADDL* et il tiendra compte de ses recommandations.
- 1.4 Le Bénéficiaire veillera à ce que les personnes chargées par ses soins de la préparation et de l'exécution de ladite opération ainsi que de la passation des marchés pour les fournitures, prestations et services à financer n'exigent, n'acceptent, n'effectuent, n'accordent, ne promettent ou ne se fassent promettre aucun paiement illicite ou autre avantage en liaison avec les tâches précitées.

**2. Versement de la subvention locale**

- 2.1 La subvention locale ne pourra être versée que si le Bénéficiaire remplit les conditions préalables suivantes :
- Signature en bonne et due forme de la présente convention par le Bénéficiaire
  - Identification du personnel communal chargé du suivi comptable
  - Identification du personnel communal chargé de l'exécution des activités inscrites dans le cadre de la présente convention.
- 2.2 *La subvention sera versée à titre d'avance par tranches mensuelles après signature de la convention par les deux parties et en fonction des besoins.*

Si au moins 80 % des fonds précédemment alloués ont déjà fait l'objet d'un décompte avant la prochaine date de versement prévue, la prochaine avance peut être appelée. L'appel d'avance doit être effectué par écrit.

Les reliquats de fonds dont dispose encore le Bénéficiaire seront déduits du prochain versement.

- 2.3 Après réception de chaque paiement au titre de la subvention locale, le Bénéficiaire établira à l'intention de la GIZ un accusé de réception émargé en bonne et due forme et indiquant le but d'utilisation du montant. En cas de virements, le Bénéficiaire joindra au décompte le justificatif attestant la réception des fonds (relevé de compte).

### 3. Procédure de décompte et compte rendu

- 3.1 Le Bénéficiaire remettra avec les justificatifs en bonne et due forme indiqués ci-dessous la liste des dépenses jointe à l'Annexe 1, après l'avoir remplie et signée.
- 3.2 Le Bénéficiaire doit fournir la preuve de la bonne utilisation des fonds. À cette fin, le Bénéficiaire remettra à la GIZ, dans un délai de **02 semaines** après la fin de chaque période de préfinancement, les originaux des factures commerciales dûment vérifiées et visées par lui, et/ou de tout autre justificatif des prestations, paiements et créances, vérifié et visé par lui.
- 3.3 En cas de versement comptant en devises, le Bénéficiaire remettra à la GIZ les originaux des justificatifs de change.
- 3.4 Sans préjudice des droits qui lui sont conférés par l'Article 6, la GIZ pourra exiger du Bénéficiaire qu'il fournisse par écrit, pour le décompte, une brève note explicative retraçant le déroulement et les résultats de l'opération subventionnée.



Page 4/6

- 3.5 Tout reliquat de fond disponible après l'achèvement de l'ensemble des activités sera reversé à la GIZ sans que celle-ci ait à en faire la demande.

#### 4. Procédure d'attribution

Lors de l'attribution de marchés de fournitures et de prestations devant être financées par la subvention, le Bénéficiaire observera les directives en vigueur au **Cameroun** ainsi que les dispositions figurant à l'Annexe 2 (Procédure de passation des marchés de fournitures et de prestations), qui font partie intégrante de la présente convention. Les documents qui y sont mentionnés sont à remettre avec les justificatifs correspondants. Tout achat doit être effectué en concertation étroite avec le/la conseiller/conseillère de la GIZ ou le Bureau de la GIZ.

#### 5. Contrat de travail

Pour le financement de salaires, le Bénéficiaire passera des contrats de travail avec les personnes concernées, conformément aux dispositions locales en vigueur.

Une copie du contrat de travail doit être remise au plus tard au moment de l'appel de la première avance.

#### 6. Remboursement de la subvention locale

Au cas où le Bénéficiaire ne fournirait pas, dans un délai de **04 semaines** après réception de la subvention, la preuve de la bonne utilisation des fonds pour les fournitures/l'opération mentionnée(s) au point 1.2 ou ne remplirait pas l'une de ses obligations contractuelles, la GIZ sera en droit d'exiger le remboursement immédiat des montants déjà versés. Dans le premier cas, le remboursement se

Page 5/6

limitera aux montants dont il n'est pas prouvé qu'ils aient été utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés.

#### **7. Inspection du projet**

Le Bénéficiaire autorisera la GIZ et ses mandataires à consulter à tout moment les livres comptables et documents concernant les opérations subventionnées, leur facilitera l'inspection du matériel acheté ou des résultats des travaux et leur communiquera tous les renseignements demandés.

#### **8. Comptes rendus**

Un rapport final succinct est à remettre d'ici le *01.08.2016*

#### **9. Droit applicable**

- 9.1 La présente convention est régie par le droit applicable au siège du Bénéficiaire.
- 9.2 La juridiction compétente est celle de Yaoundé.

Page 6/6

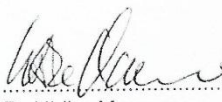
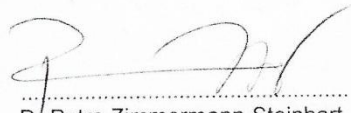
Fait en deux exemplaires, dont un pour le Bénéficiaire et un pour la GIZ.

Ayos, le 30/11/2015



Zibi Samba Francis

Yaoundé, le 24.11.2015

  
Dr Ulrike Maenner  
Dr Petra Zimmermann-SteinhartAnnexes :

1. Liste des dépenses
2. Procédure de passation des marchés de fournitures et de prestations
3. Demande d'avance
4. Budget détaillé



## Annexe 5: Procédure de passation des marchés de fournitures et de prestations

Annexe 2

### PROCÉDURE DE PASSATION des marchés de fournitures et de prestations

Il convient de respecter les règlements applicables dans le pays concerné ; les procédures décrites ici constituent des exigences minimales.

Montant du marché	Type de procédure	Documentation de l'attribution
<b>FOURNITURES (biens et matériels)</b>		
jusqu'à concurrence de 1 000 EUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>informelle</li> <li>mise en concurrence laissée à l'appréciation de la personne responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pas d'appel d'offres écrit nécessaire</li> <li>en cas d'appel d'offres par téléphone, rédiger une note à verser au dossier</li> </ul>
jusqu'à concurrence de 2 500 EUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>réaliser une procédure d'appel d'offres (consulter au moins trois entreprises)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pas d'appel d'offres écrit nécessaire</li> <li>en cas d'appel d'offres par téléphone, rédiger une note à verser au dossier</li> <li>consigner la décision d'attribution dans le dossier</li> </ul>
à partir de 2 500 EUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>réaliser une procédure d'appel d'offres : obtenir au moins trois offres écrites détaillées</li> <li>passation du marché par écrit</li> </ul>	consigner la décision d'attribution dans le dossier
<b>PRESTATIONS (prestations d'études et de conseil)</b>		
jusqu'à concurrence de 20 000 EUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>il est possible, pour des raisons d'efficacité économique, de renoncer à la procédure d'appel d'offres</li> <li>conclusion d'un contrat écrit</li> </ul>	consigner la décision d'attribution dans le dossier
à partir de 20 000 EUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>réaliser une procédure d'appel d'offres : obtenir au moins trois offres comparatives écrites</li> <li>conclusion d'un contrat écrit</li> </ul>	consigner la décision d'attribution dans le dossier

Source : ACA

## Annexe 6 : Projet de budget

## Projet de budget

1) Restauration						Prise en charge		
Désignation/activité	Participants	Jours	Taux/J	PADDL	Ayos	Période		
Restauration pour l'atelier de priorisation et de budgétisation	40 dont 25 Conseillers et 15 populations	2	5 000	400 000		Dec.2015		
Restauration pour l'atelier d'actualisation des besoins des populations	12, dont 06 conseillers et 06 autres participants	3	3 000	108 000		Dec.2015		
Restauration pour l'atelier de préparation du budget communal 2016	15 dont 10 conseillers et 5 autres participants	1	5 000	75 000		Dec.2015		
Restauration pour l'ateliers de restitution du budget dans les 39 villages	12, dont 06 conseillers et 06 autres participants	5	3 000	180 000		Jan - Mar.2016		
Restauration pour l'ateliers de sensibilisation pour la mobilisation des contributions dans les 39 villages	12, dont 06 conseillers et 06 autres participants	5	3 000	180 000		Mar-Aou.2016		
Restauration pour l'atelier d'évaluation du processus du budget participatif 2015	40 (25 Conseillers et 15 représentants des populations)	1	5 000	200 000		Dec.2015		
Restauration pour l'atelier d'échange d'expériences avec la commune de Matomb	40 (33 pour Ayos et 07 pour Matomb)	4	5 000	800 000		Dec.2015		
2) Transport								
Transport allée-retour des participants atelier de priorisation/budgétisation	40 dont 25 conseillers et 15 autres participants	2	7500 (conseillers) 3500 (autres)	480 000		Dec.2015		
Transport allée-retour des participants dans les villages:ateliers d'actualisation des besoins des populations	12	3	3500			Dec.2015	126 000	

289

Transport allée-retour des participants pour l'atelier de préparation du budget communal	15 dont 10 conseillers et 5 autres participants	1	7500 (conseillers) 3500 (autres)		92 500	Dec 2015
Transport allée-retour des participants pour l'atelier de restitution du budget dans les 39 villages	12, dont 06 conseillers et 06 autres participants	5	7500 (conseillers) 3500 (autres)	330 000		Jan - Mar 2016
Transport allée-retour des participants pour l'atelier de sensibilisation pour la mobilisation des contributions dans les 39 villages	12, dont 06 conseillers et 06 autres participants	5	7500 (conseillers) 3500 (autres)	330 000		Mar-Aou 2016
Transport allée-retour des participants pour l'atelier d'évaluation du processus du budget participatif 2015	40 (25 Conseillers et 15 représentants des populations)	1	7500 (conseillers) 3500 (autres)	240 000		Dec 2015
Transport allée-retour des participants pour l'atelier d'échange d'expériences avec la commune de Matomb	33 pour Ayois(25 Conseillers et 8 représentants des populations)	2	7 500 (conseillers) 3 500 (autres)	431 000		Dec 2015
3) Matériel de sensibilisation	07 pour Matomb (transport et hébergement)	2	48 300Frs (Transport) 315 000Frs (hébergement)	363 300		
		3				
Achats du Matériel pour les ateliers de restitution du budget dans les 39 villages et sensibilisation pour la mobilisation des contributions		Rouleaux de papier et conférence	4	3 000		12 000
		Paquet de marqueurs	12	8 000		96 000
4) Honoraires Prestataire						
Cadrage méthodologique avec la commune		1	70 000	70 000	70000	

Conception et finalisation des outils	2	70 000	140 000	140000		Dec 2015
Etape d'actualisation des besoins, et atelier de priorisation/budgétisation	4	70 000	280 000	280000		Dec 2015
Moderation de l'atelier d'évaluation du processus de budget participatif 2015 et moderation de l'échange d'expérience avec la commune de Matomb	4	70 000	280 000	280000		Dec 2015
Accompagnement de la commune dans une session de préparation du budget communal 2016 (Commission budgétaire et commission des finances)	1	70 000	70 000	70000		Dec 2015
Etapes de restitution du budget voté et de sensibilisation des populations pour la mobilisation des contributions	5x2= 10	70 000	700 000	700000		Jan - Aou 2016
Rapportage	2	70 000	140 000	140000		Aou 2016

## 5) Perdiems

Perdiems du PS	Jour, 15 000f/jour	18	270 000			
Transport du PS, sur présentation des timesheet			100 000			
Total			6 167 300	326500		

NB: La contribution financière du Partenaire est à titre indicatif



**Annexe 7 : Evolution de l'arsenal juridique portant sur la décentralisation au Cameroun**

<b>Date</b>	<b>Actes</b>	<b>Contenu</b>	<b>Observations</b>
05 /12/1974	Loi n°74/23 du 05 décembre 1974	Jusqu'à l'avènement de la constitution du 18 janvier 1996, apportant une onction constitutionnelle à cette question, la décentralisation territoriale au Cameroun s'est essentiellement adossée sur la loi n° 74/23 du 5 décembre 1974.	Cette loi déterminait le régime et la nature juridique de l'institution communale que plusieurs textes subséquents viendront soit affiner selon les variantes spécifiques à l'institution communale, soit l'adapter au gré des diverses mutations sociopolitiques.
18/01/1996	Loi n°96/06 portant révision de la constitution du 02 juin 1972 ; titre 10, arts 55-56	Consacre le Cameroun comme État unitaire décentralisé.	En sus de la commune, la constitution de 1996 consacre la région comme second échelon de la décentralisation. Elle crée également le Sénat comme chambre du parlement représentant les collectivités territoriales décentralisées.
22/07/2004	Loi n°2004/017 d'orientation de la décentralisation  Loi n°2004/018 fixant les règles applicables aux communes  Loi n°2004/019 fixant les règles applicables aux régions	Fixe les règles générales en matière de décentralisation  Révise le statut du maire et réhabilite les syndicats des communes.	Cette loi a également mis en place le nouveau dispositif de la tutelle  Supprime les anciennes appellations de communes urbaines et de communes rurales.

<b>24/04/2007</b>	Décret du Président de la République portant création de nouvelles communes.	/	Ce décret porte à 360 le nombre de communes au Cameroun.
<b>17/01/2008</b>	Décret du Président de la République portant création de nouvelles communautés urbaines.	/	Ce décret porte de 2 à 14 le nombre de communautés urbaines au Cameroun.
<b>12/11/2008</b>	Décret n°2008/376 portant organisation administrative de la République du Cameroun.		Ce décret a supprimé les districts qui seront érigés en arrondissements par le décret du Président de la République n°2010/198 du 16 juin 2010. Il y a autant de communes que d'arrondissements.
<b>12/11/2010</b>	Décret n°2008/377 fixant les attributions des chefs de circonscriptions administratives portant organisation et fonctionnement de leurs services.	/	Ce décret crée, auprès des gouverneurs de régions la division du développement régional ; au niveau du préfet le service du développement local et, au niveau du sous-préfet le bureau d'appui au développement local.
<b>10/07/2009</b>	Loi n°2009/011 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées	/	/

<b>15/12/2009</b>	Loi n°2009/019 portant fiscalité locale.	Destinée à améliorer la lisibilité et le rendement des impôts locaux	La loi maintient le principe du développement harmonieux de toutes les collectivités sur la base de la solidarité nationale et de l'équilibre inter-régional.
<b>26/01/2010</b>	Signature par le Premier ministre de 9 décrets	/	Les neuf (9) décrets fixent les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'État aux communes.
<b>1<sup>er</sup>/06/2010</b>	Décret n°2010/1373/ PM fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées	/	/
<b>1<sup>er</sup>/06/2010</b>	Décret n°2010/1374/ PM fixant la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales décentralisées		
<b>2010</b>			1 <sup>ère</sup> année du transfert effectif des compétences aux communes.

**Source :** Mariette Edimo Mboo, Décentralisation et coopération décentralisée au Cameroun, Yaoundé, Afrédit, 2019.

## Annexe 8: Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005)

Quelques jalons importants

### Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle

#### I. Exposé des résolutions

1. Nous, ministres de pays développés et de pays en développement chargés de la promotion du développement, et responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement, réunis à Paris le 2 mars 2005, prenons la résolution de mener des actions ambitieuses, se prêtant à un suivi, afin de réformer nos modalités d'acheminement et de gestion de l'aide dans la perspective du bilan après cinq ans, qui doit être effectué plus tard dans l'année dans le cadre des Nations unies, de la mise en œuvre de la Déclaration du millénaire et des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Comme à Monterrey, nous reconnaissons que si la réalisation de ces objectifs suppose un accroissement des volumes d'aide et d'autres ressources affectées au développement, une augmentation significative de l'efficacité de l'aide est également nécessaire pour soutenir les efforts déployés par les pays partenaires en vue de renforcer la gouvernance et d'améliorer les résultats obtenus sur le front du développement. Cela importera d'autant plus si les initiatives actuelles et à venir conduisent à d'autres augmentations significatives de l'aide.

2. Lors de ce Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, nous sommes partis de la déclaration adoptée au Forum de haut niveau sur l'harmonisation tenu à Rome (en février 2003) et des principes-clés proposés à la Table ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement qui a eu lieu à Marrakech (en février 2004), car nous estimons qu'ils augmenteront les effets de l'aide sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, la consolidation de la croissance, le renforcement des capacités et l'accélération des avancées vers les OMD.

#### *Redoubler d'efforts pour accroître l'efficacité de l'aide*

3. Nous réaffirmons l'engagement que nous avons pris à Rome d'œuvrer à l'harmonisation et à l'alignement de l'aide. Nous nous félicitons que de nombreux donateurs et pays partenaires fassent de l'efficacité de l'aide une priorité première et nous réaffirmons l'engagement que nous avons pris d'accélérer les progrès liés à la mise en œuvre, en particulier dans les domaines suivants :

- i. Renforcement des stratégies nationales de développement des pays partenaires et des cadres opérationnels correspondants (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemple).
- ii. Alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et soutien au renforcement de leurs capacités.
- iii. Renforcement des obligations mutuelles des donateurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires

- concernant leurs politiques et leurs stratégies de développement, et les résultats obtenus.
- iv. Suppression des doubles emplois dans les efforts des donateurs et rationalisation de leurs activités pour en optimiser la rentabilité.
  - v. Réforme et simplification des politiques et procédures des donateurs dans un sens qui encourage la collaboration et l'alignement progressif sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires.
  - vi. Définition de mesures et de normes de performance et de reddition de comptes pour les pays partenaires dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la passation des marchés, des garanties fiduciaires et de l'évaluation environnementale, conformément aux bonnes pratiques généralement acceptées, et mise en application rapide et généralisée de celles-ci.
4. Nous nous engageons à prendre des mesures concrètes et efficaces pour lever les obstacles qui subsistent, à savoir en particulier :
- i. Les défaillances des institutions des pays partenaires, qui les empêchent de mettre au point et d'appliquer des stratégies nationales de développement axées sur les résultats.
  - ii. L'incapacité des donateurs de fournir aux pays partenaires des engagements pluriannuels qui amélioreraient la prévisibilité des apports d'aide.
  - iii. La délégation insuffisante de pouvoir au personnel de terrain des organismes donateurs et le manque d'incitations de nature à favoriser des partenariats efficaces au service du développement entre les donateurs et les pays partenaires.
  - iv. L'intégration insuffisante des initiatives et programmes mondiaux dans les objectifs plus généraux de développement des pays partenaires, y compris concernant des sujets graves tels que le VIH/sida.
  - v. La corruption et l'absence de transparence, qui hypothèquent l'adhésion de la population, représentent un obstacle à la mobilisation et à l'affectation efficaces des ressources et détournent des ressources d'activités essentielles pour faire reculer la pauvreté et instaurer un développement économique durable. Là où elle existe, la corruption empêche les donateurs de s'appuyer sur les systèmes des pays partenaires.
5. L'amélioration de l'efficacité de l'aide est réalisable et nécessaire quelles que soient les modalités de l'aide. Les donateurs doivent être guidés dans leur choix des modalités de l'aide les plus efficaces par les stratégies et les priorités de développement définies par les pays partenaires. Nous

nous efforcerons, à titre individuel et collectif, de choisir et de concevoir des modalités appropriées et complémentaires dans le but d'optimiser leur efficacité globale.

6. Dans le prolongement de la présente Déclaration, nous redoublerons d'efforts afin de faire en sorte que l'aide au développement, y compris les apports accrus promis à Monterrey, soient fournis et utilisés selon des modalités propres à rationaliser la dispersion souvent excessive des activités des donateurs menées aux niveaux local et sectoriel.

*S'adapter à des situations nationales diverses*

7. L'amélioration de l'efficacité de l'aide est également nécessaire dans les situations complexes soulevant des problèmes particuliers, comme celle qui a résulté du tsunami qui a frappé les pays bordant l'Océan Indien le 26 décembre 2004. Dans ces situations, il y a lieu de veiller à l'harmonisation de l'aide humanitaire et au développement venue du monde entier, dans le respect des objectifs de renforcement de la croissance et de réduction de la pauvreté des pays partenaires. Dans les États fragiles, à l'occasion de nos actions d'appui au renforcement des institutions et à la fourniture des services essentiels, nous veillerons à ce que les principes d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats soient adaptés aux environnements caractérisés par la déficience des structures de gouvernance et le manque de capacités. De manière générale, nous accorderons une attention accrue à ces situations complexes dans nos efforts d'amélioration de l'efficacité de l'aide.

*Préciser des indicateurs, un calendrier et des objectifs-cibles*

8. Nous reconnaissons que les réformes préconisées dans la présente Déclaration nécessiteront le soutien persistant des plus hautes sphères politiques, une pression des pairs et une action coordonnée aux niveaux mondial, régional et local. Nous nous engageons à accélérer le rythme des changements grâce à la mise en œuvre, dans un esprit de responsabilité mutuelle, des engagements de partenariat présentés dans la Section II, et à mesurer les progrès accomplis à l'aune des 12 indicateurs spécifiques dont nous sommes convenus ce jour et qui figurent dans la section III de la présente Déclaration.

9. Nous convenons de la nécessité de fixer des objectifs-cibles pour 2010 afin d'accélérer les progrès. Ces objectifs-cibles, qui impliqueront des actions de la part des donateurs comme des pays partenaires, sont conçus pour suivre et encourager les progrès réalisés au niveau mondial par les pays et organismes qui ont souscrit à la présente Déclaration. Ils n'ont pas pour vocation de préjuger des objectifs-cibles que les pays partenaires pourraient souhaiter définir à titre individuel, ni de se substituer à eux. Nous sommes convenus aujourd'hui de fixer cinq premiers objectifs-cibles sur la base des indicateurs figurant dans la Section III. Nous sommes convenus également de réexaminer ces premiers objectifs-cibles et d'adopter les

objectifs-cibles correspondant aux autres indicateurs mentionnés dans la Section III avant l'Assemblée générale des Nations unies de septembre 2005. Nous demandons en conséquence à la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD d'engager de toute urgence les travaux à cet effet<sup>1</sup>. Nous nous félicitons par ailleurs des initiatives mises en place par les pays partenaires et les donateurs en vue d'établir leurs propres objectifs-cibles d'amélioration de l'efficacité de l'aide dans le cadre des engagements de partenariat et des indicateurs convenus. Un certain nombre de pays partenaires ont par exemple présenté des plans d'action et un grand nombre de donateurs ont annoncé de nouveaux engagements importants. Nous invitons tous les participants qui souhaitent communiquer sur ces initiatives à fournir, avant le 4 avril 2005, les informations correspondantes pour publication.

#### *Contrôler et évaluer les progrès dans la mise en œuvre*

10. Parce ce qu'il est impératif d'apporter la preuve que des progrès tangibles sont réalisés sur le terrain, nous procéderons, sous la conduite du pays partenaire, à une évaluation périodique tant qualitative que quantitative de nos progrès mutuels au niveau national dans la mise en œuvre des engagements convenus à l'appui de l'efficacité de l'aide. Dans ce contexte, nous mettrons à profit les mécanismes appropriés existant au niveau des pays.

11. Au niveau international, nous appelons la structure fondée sur le partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD à élargir le nombre de pays partenaires participant au processus et, d'ici la fin 2005, à proposer des dispositifs pour le suivi à moyen terme des engagements énoncés dans la présente Déclaration. En attendant, nous chargeons la structure de coordonner le suivi international des indicateurs de progrès qui figurent dans la Section III, d'affiner les objectifs-cibles en tant que de besoin, de fournir les orientations appropriées pour l'établissement de données de référence, et d'aider à l'élaboration de méthodes cohérentes d'agrégation des informations relatives à différents pays dont une synthèse sera présentée dans un rapport périodique. Nous utiliserons également les mécanismes existants d'examen par les pairs et les études régionales pour

1. Comme le prévoit le paragraphe 9 de la Déclaration, la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD (Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide), associant les membres du CAD/OCDE, des pays partenaires et des institutions multilatérales, s'est réunie à deux reprises, les 30 et 31 mai et 7 et 8 juillet 2005, pour confirmer, et revoir le cas échéant, les objectifs-cibles pour les douze indicateurs des progrès. Lors de ces réunions, un accord est parvenu à se dégager autour des objectifs-cibles énoncés dans la section III de la présente Déclaration. Cet accord est toutefois soumis à des réserves d'un donneur concernant la méthodologie d'évaluation (a) de la qualité des systèmes de passation des marchés gérés localement (en liaison avec les objectifs-cibles 2b et 5b) et (b) de la qualité des programmes de réforme de la gestion des finances publiques (en liaison avec l'objectif-cible 5a.ii). Les discussions se poursuivent pour trouver une solution à ces problèmes. Les objectifs-cibles, et les réserves dont certains font l'objet, ont été notifiés aux Présidents de la réunion plénière de haut niveau de la 59<sup>ème</sup> Assemblée générale des Nations unies par une lettre en date du 9 septembre 2005 de Richard Manning, Président du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

accroître les chances de progresser dans cette voie. Nous étudierons par ailleurs la possibilité d'effectuer des exercices indépendants de suivi et d'évaluation à l'échelle internationale – sans pour autant imposer une charge de travail supplémentaire aux partenaires – afin que soient réunies des informations plus complètes sur la contribution qu'apporte l'amélioration de l'efficacité de l'aide à la réalisation des objectifs de développement.

12. Afin de confirmer l'importance accordée à la mise en oeuvre, nous prévoyons de nous retrouver en 2008 dans un pays en développement et d'effectuer deux exercices de suivi avant de faire le point sur les progrès accomplis dans la mise en oeuvre de la présente Déclaration.

## **II. Engagements de partenariat**

13. Conçus dans un esprit de responsabilité mutuelle, les présents engagements de partenariat s'appuient sur les enseignements tirés de l'expérience. Nous sommes conscients qu'ils doivent être interprétés à la lumière de la situation propre à chaque pays partenaire.

### *Appropriation*

**Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement**

14. Les pays partenaires s'engagent à :

- S'investir du premier rôle dans l'élaboration et la mise en oeuvre de leurs stratégies nationales de développement<sup>2</sup>, dans le cadre d'un vaste processus de consultation.
- Traduire ces stratégies nationales de développement en programmes opérationnels axés sur les résultats intégrant une hiérarchisation des priorités, tels qu'exprimés dans les cadres de dépenses de moyen terme et les budgets annuels (Indicateur 1).
- Assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux et des autres ressources affectées au développement, en consultation avec les donateurs et en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé.

15. Les donateurs s'engagent à :

Respecter le rôle prédominant des pays partenaires et les aider à renforcer leur capacité à exercer ce rôle.

### *Alignement*

**Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires**

2. Par « stratégies nationales de développement », on entend les stratégies de lutte contre la pauvreté et autres stratégies globales au même titre que les stratégies sectorielles ou thématiques.



## Les donateurs s'alignent sur les stratégies des pays partenaires

## 16. Les donateurs s'engagent à :

- Faire reposer l'ensemble de leur soutien – stratégies-pays, dialogue sur les politiques à suivre et programmes de coopération pour le développement – sur les stratégies nationales de développement des pays partenaires et les rapports périodiques sur l'avancement de l'exécution de ces stratégies<sup>3</sup> (Indicateur 3).
- Tirer autant que possible leurs conditionnalités des stratégies nationales de développement des pays partenaires ou des examens annuels de l'avancement de la mise en œuvre de ces stratégies. L'inclusion de conditions supplémentaires doit être dûment justifiée et leur application doit se faire de manière transparente et en consultation étroite avec les autres donateurs et parties prenantes.
- Lier leur financement à une série unique de conditions et/ou à un ensemble raisonnable d'indicateurs dérivés des stratégies nationales de développement. Tous les donateurs ne sont pas pour autant tenus d'imposer des conditions identiques, mais les conditions appliquées par chaque donneur doivent être dérivées d'un cadre commun rationnel ayant pour objectif l'obtention de résultats durables.

## Les donateurs utilisent des systèmes nationaux consolidés

17. L'utilisation des structures institutionnelles et des systèmes nationaux pour la gestion de l'aide, lorsque ceux-ci permettent d'être raisonnablement sûr que cette dernière sera effectivement mise au service des objectifs convenus, accroît l'efficacité de l'aide en renforçant durablement la capacité des pays partenaires d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, et de rendre des comptes à la population et aux instances parlementaires. Par systèmes et procédures des pays partenaires, il faut généralement entendre, mais pas seulement, les dispositifs et procédures en vigueur à l'échelon national en matière de gestion des finances publiques, de comptabilité, d'audit, de passation des marchés, d'élaboration de cadres de résultats et de suivi.

18. Les études de diagnostic sont une source importante – et croissante – d'information, pour les pouvoirs publics et les donateurs, sur l'état des systèmes nationaux des pays partenaires. Les pays partenaires et les donateurs ont les uns comme les autres intérêt à pouvoir surveiller les progrès accomplis au fil du temps dans l'amélioration de ces systèmes. Ils y seront aidés par la mise en place d'un cadre d'évaluation des performances, et d'un ensemble associé de réformes, s'appuyant sur les informations fournies dans les études de diagnostic et les travaux d'analyse connexes.

3. Par exemple, les rapports annuels sur l'avancement de l'exécution des stratégies de lutte contre la pauvreté.

19. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :

- Œuvrer ensemble à la mise en place de cadres définis d'un commun accord, propres à permettre une évaluation fiable de la performance et de la transparence des systèmes des pays partenaires ainsi que des obligations de compte qu'ils comportent (Indicateur 2).
- Intégrer les études de diagnostic et les cadres d'évaluation des performances dans des stratégies de renforcement des capacités placées sous la conduite des pays partenaires.

20. Les pays partenaires s'engagent à :

- Réaliser des études de diagnostic fournissant une évaluation fiable des procédures et systèmes nationaux.
- Entreprendre, sur la base de ces études de diagnostic, des réformes de nature à garantir l'efficacité, la responsabilité et la transparence des systèmes, institutions et procédures de gestion de l'aide et autres ressources affectées au développement en place à l'échelon national.
- Entreprendre les réformes, dans le domaine de la gestion publique par exemple, qui peuvent s'avérer nécessaires pour enclencher des processus de renforcement durable des capacités.

21. Les donateurs s'engagent à :

- Utiliser dans toute la mesure du possible les systèmes et procédures des pays partenaires. Lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser les systèmes des pays partenaires, il convient de prévoir des garde-fous et autres mesures de sauvegarde qui contribuent à consolider, et non à affaiblir, les systèmes et procédures des pays partenaires (Indicateur 5).
- Éviter dans toute la mesure du possible la mise en place de structures spécifiquement chargées de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des projets et programmes financés par l'aide (Indicateur 6).
- Adopter des cadres harmonisés d'évaluation des performances des systèmes des pays partenaires afin de ne pas proposer à ces derniers un nombre excessif d'objectifs, éventuellement contradictoires.

Les pays partenaires renforcent leurs propres capacités de développement avec le concours des donateurs

22. La capacité de planifier, gérer et mettre en œuvre les politiques et programmes et de rendre compte de leurs résultats est un élément essentiel pour la réalisation des objectifs de développement, depuis l'analyse et le dialogue jusqu'à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation. Le renforcement des capacités est une responsabilité qui revient aux pays partenaires,

les donateurs ayant un rôle de soutien. Il doit s'appuyer sur des analyses techniques rigoureuses, mais aussi s'adapter à l'environnement social, politique et économique général, y compris à la nécessité de développer les ressources humaines.

23. Les pays partenaires s'engagent à :

- Intégrer des objectifs spécifiques de renforcement des capacités dans leurs stratégies nationales de développement et suivre leur mise en œuvre par le biais, en tant que de besoin, de stratégies de renforcement des capacités placées sous la conduite des pays.

24. Les donateurs s'engagent à :

- Aligner le soutien qu'ils apportent (qu'il s'agisse d'analyses ou d'aides financières) sur les objectifs et les stratégies des partenaires en matière de renforcement des capacités, utiliser efficacement les capacités existantes et harmoniser en conséquence leur programme d'appui au renforcement des capacités (Indicateur 4).

Consolider les capacités de gestion des finances publiques

25. Les pays partenaires s'engagent à :

- Redoubler d'efforts pour mobiliser des ressources nationales, consolider la viabilité des finances publiques et créer un environnement favorable à l'investissement public et privé.
- Publier des informations fiables, transparentes et à jour sur l'exécution du budget.
- Conduire le processus de réforme de la gestion des finances publiques.

26. Les donateurs s'engagent à :

- Fournir une liste indicative fiable d'engagements au titre de l'aide qui s'inscrivent dans un cadre pluriannuel, et verser l'aide en temps voulu et selon un calendrier prévisible en respectant les échéances convenues (Indicateur 7).
- Se caler dans toute la mesure du possible sur les mécanismes budgétaires et comptables transparents des pays partenaires (Indicateur 5).

27. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :

- Harmoniser les études de diagnostic effectuées et les cadres d'évaluation des performances utilisés dans le domaine de la gestion des finances publiques.

Renforcer les systèmes nationaux de passation des marchés

28. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :

- Utiliser les normes et procédures<sup>4</sup> convenues d'un commun accord pour établir des diagnostics, mettre au point des réformes viables et suivre leur mise en oeuvre.
- Engager des ressources suffisantes à l'appui du renforcement des capacités et de réformes de la passation de marchés s'inscrivant dans un horizon de moyen à long terme.
- Partager au niveau des pays les enseignements tirés de l'expérience accumulée sur les approches recommandées de façon à pouvoir y apporter progressivement des améliorations.

29. Les pays partenaires s'engagent à prendre en main le processus de réforme de la passation des marchés.

30. Les donateurs s'engagent à :

- Recourir de plus en plus aux systèmes des pays partenaires pour la passation des marchés lorsque des normes et procédures convenues d'un commun accord sont appliquées (Indicateur 5).
- Adopter des approches harmonisées lorsque les systèmes nationaux ne répondent pas aux normes de performance convenues d'un commun accord ou lorsque les donateurs ne les utilisent pas.

Déliier l'aide pour une meilleure utilisation des ressources

31. De manière générale, le déliement de l'aide accroît son efficacité en réduisant les coûts de transaction à la charge des pays partenaires et en favorisant l'appropriation au plan local et l'alignement sur les stratégies nationales. Les donateurs du CAD poursuivront leurs avancées sur la voie du déliement de l'aide, comme ils sont encouragés à le faire par la Recommandation du CAD de 2001 sur le déliement de l'aide publique au développement aux pays les moins avancés (Indicateur 8).

#### *Harmonisation*

Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective

Les donateurs mettent en place des dispositifs communs et simplifient leurs procédures

32. Les donateurs s'engagent à :

- Appliquer les plans d'action qu'ils ont élaborés dans le prolongement du Forum de haut niveau de Rome.
- Mettre en place, lorsque c'est possible, dans les pays partenaires, des dispositifs communs pour la planification, le financement (montages financiers conjoints, par exemple), les versements, le

4. Comme celles qui ont été élaborées par la Table ronde organisée conjointement avec le CAD/OCDE et la Banque mondiale sur le renforcement des capacités des pays en développement dans le domaine de la passation des marchés.

### Quelques jalons importants

suivi, l'évaluation et la notification aux pouvoirs publics de leurs activités et apports d'aide. Un recours plus grand aux modalités d'acheminement de l'aide fondées sur les programmes peut contribuer à cet effort (Indicateur 9).

- Œuvrer ensemble à réduire le nombre de missions sur le terrain et d'études de diagnostic, susceptibles de faire double emploi (Indicateur 10), et encourager la formation conjointe afin de partager les enseignements de l'expérience et de créer une communauté de pratiques.

Complémentarité : une division du travail plus efficace

33. L'excessive fragmentation de l'aide au niveau mondial, national ou sectoriel nuit à son efficacité. Une approche pragmatique de la division du travail et du partage des tâches permet de renforcer la complémentarité et de réduire les coûts de transaction.

34. Les pays partenaires s'engagent à :

- Fournir des avis clairs sur les avantages comparatifs des donateurs et sur les moyens de rendre les actions des donateurs complémentaires au niveau national ou sectoriel.

35. Les donateurs s'engagent à :

- Tirer pleinement parti de leurs avantages comparatifs respectifs au niveau sectoriel ou national en déléguant, le cas échéant, à des donateurs chefs de file les pouvoirs afférents à l'exécution de programmes, d'activités et autres tâches.
- Œuvrer ensemble à l'harmonisation des procédures.

Incitations à l'action en coopération

36. Les donateurs et les pays partenaires s'engagent conjointement à :

- Réformer les procédures et multiplier, à l'intention des décideurs et des agents des organismes d'aide, les incitations à œuvrer en faveur de l'harmonisation, de l'alignement et du ciblage sur les résultats, y compris dans les domaines du recrutement, de l'évaluation et de la formation.

Renforcer l'efficacité de l'aide dans les États fragiles<sup>5</sup>

37. Le dessein à long terme de l'engagement international dans les États fragiles est la mise en place d'institutions nationales ou autres qui soient légitimes, efficaces et solides. Si les principes directeurs à la base d'une aide efficace valent également pour les États fragiles, il convient de les adapter aux situations où l'appropriation à l'échelon local et les capacités nationales font défaut, et à la nécessité urgente de fournir des services essentiels.

5. La section ci-dessous s'inspire du projet de Principes pour l'engagement international dans les États fragiles, issu du Forum à haut niveau sur l'efficacité au regard du développement dans les États fragiles (Londres, janvier 2005).

38. Les pays partenaires s'engagent à :

- Progresser dans la mise en place d'institutions et de structures de gouvernance propres à assurer une bonne gestion des affaires publiques et à garantir à leur population protection, sécurité et accès équitable aux services sociaux de base.
- Engager un dialogue avec les donateurs sur l'élaboration d'outils simples de planification, tels que des matrices de résultats pour la transition, lorsque des stratégies nationales de développement n'ont pas encore été adoptées.
- Encourager une large participation d'acteurs nationaux très divers à la définition des priorités en matière de développement.

39. De leur côté, les donateurs s'engagent à :

- Harmoniser leurs activités. Cette harmonisation est d'autant plus importante que l'État n'assume pas pleinement son rôle. Elle doit reposer avant tout sur une analyse en amont, des évaluations conjointes, des stratégies communes, une coordination de l'engagement politique, ainsi que des initiatives concrètes comme la création de bureaux communs à plusieurs donateurs.
- S'aligner dans toute la mesure du possible sur des stratégies conduites par l'administration centrale du pays partenaire et, lorsque ce principe ne peut s'appliquer, utiliser au maximum les systèmes nationaux, régionaux, sectoriels ou non gouvernementaux.
- Éviter les activités qui nuisent au renforcement des institutions nationales, comme celles qui ont pour effet de court-circuiter les procédures budgétaires nationales ou d'assurer des salaires très élevés au personnel local.
- Utiliser une gamme appropriée d'instruments d'aide. Ils peuvent comprendre le soutien du financement des coûts récurrents, notamment dans les pays qui se trouvent dans une phase de transition prometteuse, mais à haut risque.

Encourager une approche harmonisée des évaluations environnementales

40. Les donateurs ont déjà accompli d'immenses progrès en matière d'harmonisation autour des études d'impact sur l'environnement (EIE), par exemple en ce qui concerne les questions de santé et les questions sociales que peuvent soulever les projets. Ces progrès doivent aller plus loin et porter notamment sur les conséquences possibles de problèmes environnementaux de dimension planétaire comme le changement climatique, la désertification et l'appauvrissement de la biodiversité.

41. Les donateurs et les pays partenaires s'engagent conjointement à :

- Renforcer l'application des EIE, utiliser plus systématiquement des procédures communes dans le cadre des projets, notamment

#### Quelques jalons importants

par le biais de consultations avec les parties prenantes, élaborer et appliquer des approches communes de « l'évaluation environnementale stratégique » aux niveaux sectoriel et national.

- Continuer de développer les capacités techniques et stratégiques spécialisées nécessaires pour effectuer des analyses environnementales et assurer le respect de la législation.

42. Des efforts d'harmonisation doivent également être accomplis dans d'autres domaines transversaux comme l'égalité entre hommes et femmes et sur d'autres sujets thématiques, y compris ceux qui bénéficient du financement de fonds spécialisés.

#### *Gestion axée sur les résultats*

##### **Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats**

43. Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

44. Les pays partenaires s'engagent à :

- Raccorder plus étroitement les stratégies nationales de développement et le cycle budgétaire, sur une base tant annuelle que pluriannuelle.
- S'efforcer de mettre en place des cadres d'évaluation et de notification orientés vers les résultats, à l'aide desquels suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des principaux volets des stratégies nationales et sectorielles de développement. Ces cadres devront permettre de suivre l'évolution d'un nombre raisonnable d'indicateurs pour lesquels il est possible de disposer de données à un coût abordable (Indicateur 11).

45. Les donateurs s'engagent à :

- Relier la programmation et les ressources par pays aux résultats obtenus et aligner cette programmation et ces ressources sur les cadres d'évaluation des performances des pays partenaires. Les donateurs doivent s'abstenir de demander l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les stratégies nationales de développement.
- Travailler avec les pays partenaires de façon à pouvoir recourir autant que possible à leurs cadres de suivi et de notification axés sur les résultats.
- Harmoniser leurs exigences en matière de suivi et de notification. En attendant que les donateurs puissent s'en remettre plus largement aux systèmes statistiques, de suivi et d'évaluation des

pays partenaires, ils doivent s'accorder dans toute la mesure du possible avec ces derniers sur les modalités d'élaboration des rapports périodiques.

46. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :

- Unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin de renforcer les capacités des pays à instaurer une gestion axée sur les résultats et de susciter une demande plus forte à cet effet.

#### *Responsabilité mutuelle*

Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement

47. Une priorité essentielle pour les pays partenaires comme pour les donateurs est de renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement. C'est également un moyen de rallier l'adhésion de l'opinion publique aux politiques nationales et à l'aide au développement.

48. Les pays partenaires s'engagent à :

- Renforcer en tant que de besoin le rôle des instances parlementaires dans l'élaboration des stratégies nationales de développement et/ou des budgets.
- Faire davantage de place aux approches participatives en associant systématiquement un large éventail de partenaires à la formulation des stratégies nationales de développement et à l'évaluation de leur état d'avancement.

49. Les donateurs s'engagent à :


- Fournir en temps voulu des informations transparentes et détaillées sur les apports d'aide, afin de permettre aux autorités des pays partenaires de présenter des états budgétaires complets à leur parlement et à leurs citoyens.

50. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent à :

- Évaluer conjointement, au moyen des mécanismes de plus en plus objectifs existant à l'échelon local, les progrès qu'ils accomplissent respectivement dans l'exécution des engagements pris concernant l'efficacité de l'aide, notamment les engagements de partenariat (Indicateur 12).



## Annexe 9: Demande d'accompagnement

<p>REPUBLIQUE DU CAMEROUN Paix – Travail – Patrie ***** REGION DU CENTRE ***** DEPARTEMENT DU MBAM ET KIM ***** COMMUNE DE MBANGASSINA *****</p>		<p>REPUBLIC OF CAMEROON Peace – Work – Fatherland ***** CENTER REGION ***** MBAM AND KIM DIVISION ***** MBANGASSINA COUNCIL *****</p>
<p>Tél : (+237)76110403 Liaison (+237)22732485-22016717 Courriel : <a href="mailto:commuembangassina@gmail.com">commuembangassina@gmail.com</a> <a href="mailto:cmbangassina@gmail.com">cmbangassina@gmail.com</a></p>	<p>Le Maire de la Commune de Mbangassina A Mcdame la COORDINATRICE DU PADDL/GIZ REGION DU CENTRE A - YAOUNDE -</p>	
<p>N° 30</p>		
<p><u>Objet</u> : Demande d'accompagnement</p>		
<p style="text-align: center;">Madame la Coordinatrice,</p>		
<p>En vous remerciant infiniment des diverses actions que vous menez dans les Communes en général et celle de Mbangassina en particulier dans le cadre de la budgétisation sensible au genre,</p>		
<p>J'ai l'honneur de porter à votre connaissance que cette approche nous a conduit à la réorganisation et l'harmonisation du calendrier des marchés périodiques de la Commune de Mbangassina afin de permettre aux femmes d'avoir un jour de repos (le dimanche)</p>		
<p>Toutefois, il sied de souligner que le concept réel de la budgétisation sensible au genre reste et demeure instable dans nos rangs.</p>		
<p>Aussi, il serait souhaitable qu'au cours de la préparation du budget programme 2013, que notre Commune soit accompagnée, ceci nous permettra à coup sûr de faire asseoir plus que par le passé ce processus qu'impose la nouvelle donne à travers la Décentralisation.</p>		
<p>Veillez agréer Madame la Coordinatrice, en l'assurance de ma parfaite considération.</p>		
<p style="text-align: center;">76110403 11/01/2013</p>		

Source : ACM

## Annexe 10: Organisation de l'atelier d'enrichissement et de validation de la stratégie de mobilisation financière et de la stratégie de la mobilisation citoyenne



Source : ACM

## Annexe 11 : Transmission des rapports des diagnostics institutionnels

Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation  
Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local

Ministry of Territorial Administration and Decentralisation  
Decentralisation and Local Development Assistance Programme

**gtz**

---

A l'attention de :

Messieurs les Maires des Communes de  
Bafia, Eseka, Mbangassina, Mengueme,  
Ngomedzap, Yoko.

Objet : Transmission des rapports des diagnostics institutionnels de vos Communes

Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous transmettre, ci-joint, les rapports finaux des diagnostics institutionnels de vos Communes.


Ces diagnostics ont été réalisés cette année 2009 par vos équipes avec l'appui d'un Prestataire de Services mis à votre disposition par le PADDL/GTZ. Ils vous ont été restitués au mois d'août 2009 et les enrichissements que vous avez apportés ont été pris en compte, comme vous le verrez en parcourant les documents.

En vous souhaitant bonne réception, nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

Emmaculate Eni Tembo

Chef d'équipe Antenne Centre  
Programme d'Appui à la Décentralisation  
et au Développement Local (GTZ-PADDL)

COMMUNE RURALE DE MBANGASSINA  
COPIE ARRIVEE  
18/09/2009 ENL. SMO 344



Source : ACM

## Annexe 12 : Atelier d'accompagnement de la commune de Mbangassina dans l'élaboration des projets de développement

Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation  
Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Ministry of Territorial Administration and Decentralisation  
Decentralisation and Local Development Assistance Programme

Votre référence/Votre courrier du	Notre référence	Téléphone	Fax	Date
	PADD/LK	+ 237/2220 8432 + 237/7083 8592	+ 237/2221 5048 + 237/2221 2929	16.04.13

Partenaires/cibles	Activités
communes	
Mbangassinna	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Formation des acteurs communaux sur le budget programme (chaîne PPBS)</li> <li>2- Accompagnement des communes sur les stratégies de mobilisation des ressources ✓</li> <li>3- Diagnostic et appui à l'élaboration des plans sectoriels eau ✓ <i>consultant</i></li> <li>4- Accompagnement des communes dans la mise en œuvre des plans sectoriels sur le secteur eau. ✓ <i>subvention locale</i></li> <li>5- Diagnostic et appui à l'élaboration des plans sectoriels éducation ✓ <i>consultant</i></li> <li>6- Accompagnement des communes dans la mise en œuvre des plans sectoriels sur le secteur éducation. ✓ <i>subvention locale</i></li> <li>7- Appui aux communes dans la mise en place d'une stratégie de collaboration avec OSC ✓</li> <li>8- Appui à l'organisation de la journée de la décentralisation</li> <li>9- Appui aux communes dans la capitalisation des dynamiques impulsées au sein de la communauté éducative de base suite aux concours régionales des APEEs <i>étude</i></li> </ul>

- Désignation point focaux
- Rapport

**Annexe 13 : Feuille de présence en prélude à l'atelier d'enrichissement et de validation de la stratégie de mobilisation des ressources financières et la stratégie de mobilisation citoyenne**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix - Travail - Patrie

REGION DU CENTRE

DEPARTEMENT DU MBAM ET KIM

COMMUNE DE MBANGASSINA



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace - Work - Fatherland

CENTER REGION

MBAM AND KIM DIVISION

MBANGASSINA COUNCIL

FEUILLE DE PRESENCE EN PRELUDE A L'ATELIER D'ENRICHISSEMENT ET DE VALIDATION DE LA STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES ET LA STRATEGIE DE MOBILISATION CITOYENNE.

N° D'ORDRE	NOMS ET PRENOMS	QUALITE	SIGNATURES
1	Bumpa Tchoundjiu	Présidente WATAM	[Signature]
2	Nangouina	M. G. Handicapés	[Signature]
3	Mme ENOAH Josephine	C. Municipale	[Signature]
4	ELELE MANGA	C. - - II -	[Signature]
5	MBEKE MESSINA	C. Municipale	[Signature]
6	NGOUME JOSEPH	PARTICIPANT	[Signature]
7	Mbala Isabelle	Point Focal	[Signature]
8	Ayissi Kemina	PSI CANDIDAT	[Signature]
9	AYISSI NDJIBE JEAN PIERRE	Vice-président local	[Signature]
10	ATEKA TELLA ALBERT	PT, CNFC DBNA	[Signature]
11	EBANA LAURAYNE SAUREL	Député C. Région	[Signature]
12	AMBASSA NORBERT	DG UGIZAKO	[Signature]
13	NGOUME EBOA J	Député (BILAN)	[Signature]
14	BISSE CHRISTIAN	Conseiller Municipal	[Signature]
15	[Signature]	pt c. Conc. Téké	[Signature]
16	EDMBO IGNAEE	Conseiller municipal	[Signature]
17	Ndongo Manga	pt commission des Femmes	[Signature]
18	Mekouba Jean-Louis	CHIEF village Mbangassina	[Signature]
19	MPILA FRANK DEVI	Secrétaire chef Mbangassina	[Signature]
20	Mboutou Jean-Charles	Représentant chef Mbangassina	[Signature]
21	Nanga Wambem	CHIEF village Enangana	[Signature]
22	AKAMBA ESTELE	CHIEF village Biatom	[Signature]
23	ABANDA ATEDA	CHIEF de NYAMBANG	[Signature]
24	ABENA BELINCA	CHIEF de BIALOUYO	[Signature]
25	Mballe Agnes	vendeuse land chon	[Signature]
26	ARINIE SIMON	kep chef Badié	[Signature]
27	NDAM MOTO ENGIEBERI	Agent de surveillance	[Signature]
28	Exombo SIMON	Agent de surveillance	[Signature]
29	Kouam Guy	pt APEEIEP MBNA	[Signature]
30	Abimona Nofie vicier	Agent Commercial	[Signature]



**Annexe 14 : Plan sectoriel eau de la commune de Mbangassina**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix – Travail – Patrie  
-----  
REGION DU CENTRE  
-----  
DEPARTEMENT DU MBAM ET KIM  
-----  
COMMUNE DE MBANGASSINA

**ENGONGA Joseph**  
**Consultant**  
BP : 7654  
Tel : +237 / 77 13 36 75  
Yaoundé - Cameroun  
E-mail : jojo\_engonga@yahoo.fr

Avec l'appui du  
Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL) / GIZ

MISE EN ŒUVRE DU PLAN SECTORIEL EAU DE LA COMMUNE DE  
MBANGASSINA

TERMES DE REFERENCE POUR LA REALISATION DE LA CARTOGRAPHIE  
DES POINTS D'EAU

Mbangassina est une commune rurale de 432 km<sup>2</sup> de la Région du Centre dans le Département du Mbam et Kim. Au recensement de la population de 2008, la population s'élevait à 60000 habitants répartie sur 19 villages avec une densité de 150 hab./km<sup>2</sup>. Le diagnostic et le plan d'actions sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable réalisé avec le concours du PADDL/GIZ a permis de mettre en évidence une carence très nette dans la gestion et l'entretien des infrastructures hydrauliques aboutissant le plus souvent à la dégradation très rapide des équipements. Lors de la réalisation du PCD en 2008, la commune comptait 48 points d'eau potable. Aujourd'hui, l'exécutif communal ignore le parc d'eau potable de son territoire et leur système de gestion. Le partenariat signé en 2013 avec le PADDL permet à la commune de conceptualiser et d'assoir des mécanismes de gestion et d'utilisation qui favorisent l'accès durable et équitable à la ressource en eau pour l'ensemble des usagers.

Suite au lancement de l'appel d'offres restreint le PADDL et la Commune ont sélectionné M. ENGONGA, Consultant pour la réalisation de deux activités principales, à savoir :

- *Renforcement des capacités des usagers(ères) sur les techniques et outils de gestion des points d'eau.*
- *Appui à la communication/sensibilisation des usagers(ères) sur les bonnes pratiques de gestion de l'eau potable.*

L'une des étapes de ces activités est **la réalisation d'une cartographie des points d'eau potable de la Commune**. Les présents TdR font donc l'objet de cette activité de montage d'une cartographie.

#### **Objectifs**

L'objectif de l'activité est la réalisation d'une cartographie des points d'eau potable de la Commune.

#### **Objectifs attendus du prestataire**

- Collecte des données par GPS et sur fiche de collecte
- Transmission de ces données sur la cartographie
- Rédaction d'un bref rapport de collecte des données et de présentation de la cartographie notamment les besoins en alimentation en eau pour des villages non encore fournis.

#### **Résultats attendus du prestataire**

- Cartographie en version physique et en fichier électronique
- Bref rapport de collecte des données et de présentation de la cartographie
- Données collectées.

#### **Documents de travail du prestataire**



- Cartographie électronique de la Commune de Mbangassina
- Guide de collecte des données
- Termes de référence de la mission
- Bloc note et un stylo.

**Période de réalisation de la mission**

Du 29 Janvier au 16 Février 2014.

**Elément de la méthodologie**

- Séance de travail avec la Commune
- Descente dans les villages
- Analyse des données
- Réalisation de la cartographie et du rapport.

## Annexe 15: Plan de renforcement des capacités des acteurs de la Communauté éducative de la Commune d'Ayos

Domaines de renforcement de capacités ciblées	Activités prévues	Approche méthodologique préconisée	Chîbles visées	Résultats escomptés
Appropriation du cadre juridique de la décentralisation en matière de transfert de compétences et de ressources aux communes pour le secteur Education de Base	Rappel des engagements internationaux et nationaux de l'Etat du Cameroun en matière du droit d'accès à l'éducation  Présentation du cadre juridique de la décentralisation en matière d'éducation de base  Présentation de l'état d'avancement du processus de transfert de compétences et de ressources aux communes  Examen de la clarté des rôles et responsabilités des acteurs du secteur Education de base tels qu'ils sont définis dans le cadre juridique y afférent	Présentations en plénières  Echanges sur les points à clarifier  Travaux de groupe pour les analyses et examens critiques	- IAEB - Directeurs d'écoles - Conseils d'écoles - APÉE	Les acteurs du secteur Education de Base comprennent leurs rôles et responsabilités tels qu'ils sont définis par le cadre juridique de la décentralisation en matière de transferts de compétences et de ressources aux communes et sont aptes à les assumer  Les acteurs du secteur Education de base disposent de recueils de textes juridiques applicables à ce secteur
Appropriation du processus d'identification – planification – programmation – budgétisation – mise en œuvre et suivi évaluation d'un projet d'école	Introduction au processus d'identification, planification, programmation, budgétisation, mise en œuvre et de suivi évaluation d'un projet d'école : Comment planifier, programmer, budgétiser, mettre en œuvre et suivre un projet d'école	Exposé en plénière sur les principales étapes du processus  Partages d'expériences basés sur des témoignages des participants à travers des cas concrets  Exercice pratique sur la planification, programmation et budgétisation, mise en œuvre et suivi évaluation d'un projet d'école	- Représentant de la Commune - IAEB - Directeurs d'écoles - Conseils d'écoles - APÉE	Les acteurs des communautés éducatives de la commune sont aptes à planifier, programmer, mettre en œuvre et assurer le suivi et évaluation des projets d'écoles pertinents dans leurs circonscriptions respectives
Developpement de méthodes et outils de planification conjointe Commune/IAEB, de	Introduction aux techniques d'élaboration : - d'un plan d'actions	Présentation par la commune de l'approche méthodologique en vigueur pour l'élaboration de cas	- Commune - IAEB - Directeurs d'écoles	Les méthodes, pratiques et outils d'élaboration de plans d'actions, budget, carte sociale du secteur

Domaines de renforcement de capacités ciblées	Activités prévues	Approche méthodologique préconisée	Cibles visées	Résultats escomptés
<p>Amélioration de la gestion axée sur les résultats et de la gouvernance au sein de la communauté éducative (directions des écoles, structures de dialogue, cadres de concertation, etc.)</p>	<p>- d'un budget - des outils de production et de mise à jour de la carte scolaire</p>	<p>différents outils Présentation par l'IAEB de l'approche méthodologique en vigueur pour la production de ces différents outils Travaux de groupes pour l'harmonisation des pratiques, méthodes et outils Exposé en plénière sur les étapes clés d'élaboration d'une stratégie de mobilisation de partenariats et de ressources Cas pratique sur la mobilisation de partenariats et de ressources pour la reconstruction d'un groupe scolaire en état de délabrement avancé Cas pratique d'élaboration d'une base de données de partenariats pour la mobilisation de ressources</p>	<p>- Conseils d'écoles - APPE - Commune - IAEB - Conseils d'écoles - APPE</p>	<p>Education de Base sont harmonisées Les acteurs du secteur Education de Base sont aptes à développer des techniques et outils nécessaires pour la mobilisation des partenariats et de ressources</p>
<p>Développement et outils appropriés de mobilisation de partenariats et de ressources</p>	<p>Introduction à l'approche méthodologique d'élaboration d'une stratégie de mobilisation de ressources et des outils y afférents (ex. base de données des partenariats)</p>	<p>Cas pratique sur la mobilisation de partenariats et de ressources pour la reconstruction d'un groupe scolaire en état de délabrement avancé Cas pratique d'élaboration d'une base de données de partenariats pour la mobilisation de ressources</p>	<p>Commune IAEB Conseils d'écoles APPE</p>	<p>Les supports et contenus des informations à diffuser entre les acteurs du secteur Education de Base sont standardisés Les outils de gestion des ressources du secteur Education de Base sont standardisés</p>
	<p><b>Gestion axée sur les résultats :</b> - développement et mise en place d'un système de partage d'informations entre les acteurs du secteur Education de Base : production et diffusion des rapports</p>	<p>Standardisation des supports et des contenus des informations à partager entre les acteurs (types, canaux et contenus des rapports à diffuser)</p>		
	<p><b>Amélioration de la gouvernance :</b> - développement et mise en place d'outils de gestion appropriés</p>	<p>Standardisation des principaux outils de gestion à adopter</p>		

**Source :** Raymond ONANA, Rapport sur le renforcement des capacités des acteurs des communautés éducatives des écoles publiques : Groupe I, II, III et IV du Centre urbain d'Ayos, Kombo, Nsan 1, Ndelé, Emini, Nguida-Minfo, Mai 2014.

## Annexe 16: Matrice d'actions prioritaires du Plan d'actions Education de base de la Commune d'Ayos

Axes/Objectifs Intermediaires/Actions	Resultats/Repères	Périodicité d'évaluation	Indicateur de suivi et/ou d'impact				Niveau		Responsables
			Base 2013	2014	2015	2016			
<b>Axe 1 : Renforcement de l'efficacité et de l'efficience de la gestion communale en matière d'Education de Base</b>									
<b>1.1. Assurer l'harmonisation entre les agendas politiques et techniques en matière d'Education de Base</b>									
1.1.1. Rationalisation du processus d'identification des besoins à financer dans le secteur Education de Base	L'identification des besoins et la sélection des projets à financer dans le secteur Education de Base résultent d'un consensus entre les parties prenantes	Annuelle	-	70%	80%	90%		Maire - Conseillers Municipaux - Elites - SDE - Autorités religieuses et traditionnelles - OSC	
<b>1.2. Renforcer le processus d'appropriation par les acteurs communautaires des projets d'Education de Base</b>									
1.2.1. Renforcement des capacités des acteurs sur les modes de gestion participative	Les capacités des acteurs sur les modes de gestion participatives sont renforcées Les parties prenantes du secteur Education de Base comprennent l'utilité de la contribution individuelle de chaque acteur et acceptent de se mobiliser pour l'amélioration de la qualité de l'Education de Base dans leur Commune	Annuelle	-	2	2	2	2	Maire - Conseil Municipal - SDE - PTF - OSC - Citoyens	
1.2.2. Renforcement du suivi participatif des projets d'Education de Base par les acteurs communautaires	La qualité de la mise en œuvre des projets d'Education de Base est améliorée grâce à l'implication des acteurs communautaires	Annuelle	-	50%	30%	10%	10%	Commune - Acteurs communautaires - Prestataires de Services	



Axes/Objectifs intermédiaires/Actions	Résultats/Repères	Périodicité d'évaluation	Indicateur de suivi et/ou d'impact	Base			Niveau			Responsables
				2013	2014	2015	2016			
<b>Axe 3 : Promotion des dynamiques de collaboration à entretenir entre la Commune et les parties prenantes en matière d'Education de Base</b>										
<b>3.1. Accroître le niveau de concertation et de collaboration entre les acteurs</b>										
3.1.1.	Promotion de l'approche intégrée des plans d'actions des différents acteurs du secteur Education de Base	Les plans d'actions du secteur Education de Base sont élaborés selon une approche intégrée	Semestrielle	Disponibilité d'un plan d'actions intégré du secteur Education de Base	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Tutelle - Maire - Conseil Municipal - IAEB
3.1.2.	Capitalisation des dynamiques de concertation et de collaboration en vigueur en matière d'Education de Base	Les mécanismes de concertation et de collaboration prévus dans le cadre des TCR sont renforcés et capitalisés	Annuelle	Effectivité des économies d'échelle consécutives à une meilleure collaboration entre la Commune et les SDE	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Tutelle - Maire - Conseil Municipal - SDE - OSC - PTF
3.1.3.	Mise en place d'un cadre de concertation permanente des parties prenantes du secteur Education de Base	Le cadre de concertation permanente des acteurs du secteur Education de Base de la Commune est opérationnel	Annuelle	Cadre de concertation mis en place et opérationnel Nombre de réunions tenues	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Tutelle - Maire - Conseil Municipal - SDE - OSC - PTF
<b>3.2. Renforcer la pratique de la gouvernance dans la gestion communale du secteur Education de Base</b>										
3.2.1.	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication de la Commune en matière d'Education de Base	Les actions menées et les résultats obtenus par la Commune en matière d'Education de Base sont communiqués au public sur une base régulière à travers les outils de communication développés à cet effet	Continu	Existence d'un plan de communication des actions de la Commune Effectivité de la mise en œuvre du plan de communication existant	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Maire - Conseillers Municipaux - Personnel communal - Experts
3.2.2.	Mise en place d'un système de dénonciation et de sanction des mauvais comportements des acteurs du secteur Education de Base	Le système de dénonciation et de sanction des mauvais comportements des acteurs du secteur Education de Base mis en place est pleinement opérationnel	Continu	Tendance à la baisse du nombre de sanctions prises à l'encontre des acteurs du secteur Education de Base	-	-	Oui	Oui	Oui	Maires - Conseillers Municipaux - IAEB - Communauté éducative
<b>3.3. Promouvoir l'excellence dans le secteur de l'Education de Base</b>										
3.3.1.	Mise en place d'un système transparent de récompense des acteurs les plus méritants du secteur Education de Base	Un mécanisme de récompense des acteurs les plus méritants du secteur Education de Base est mis en place à la Commune sur la base de critères bien définis et connus du public	Continu	Proportion du budget de récompenses aux plus méritants par rapport au budget de subvention du secteur Education de Base	-	15%	20%	25%	25%	Commune - SDE - Elites - Partenaires - Méchènes

Axes/Objetsifs intermédiaires/Actions	Résultats/Repères	Périodicité d'évaluation	Indicateur de suivi et/ou d'impact	Base			Niveau		Responsables
				2013	2014	2015	2016		
<b>Axe 4 : Renforcement de la visibilité et de la crédibilité des actions de coopération entre la Commune et ses Partenaires</b>									
<b>4.1. Aligner les actions des partenaires aux besoins prioritaires de la Commune</b>									
4.1.1. Mise en place d'un mécanisme d'appui ciblé à des actions phares porteuses d'effets directs sur l'amélioration de la qualité de l'Éducation de Base	Les appuis des partenaires sont alignés sur des actions phares qui rehaussent la visibilité et la crédibilité des partenariats établis	Continu	Effectivité de l'alignement des appuis sur les besoins prioritaires des acteurs	-	Oui	Oui	Oui	Maire - Conseillers Municipaux - SDE - Partenaires	
4.1.2. Mise en place d'un mécanisme de mobilisation optimale et de redistribution équitable de ressources mobilisables auprès des partenaires de la Commune	La redistribution des ressources mobilisées auprès des partenaires de la Commune obéit à une logique d'équité et justice entre les différents acteurs	Continu	Proportion des écoles de la Commune bénéficiaires des appuis des partenaires	-	-	50%	75%	Maire - Conseillers Municipaux - SDE - Partenaires	

**Source :** Raymond ONANA, Rapport sur le renforcement des capacités des acteurs des communautés éducatives des écoles publiques : Groupe I, II, III et IV du Centre urbain d'Ayos, Kombo, Nsan 1, Ndelé, Emini, Nguida-Minfolo, Mai 2014.

## Annexe 17: Bureaux Exécutifs des APEE et Conseils d'écoles redynamisés

COMMUNE D'AYOS		
Ecoles publiques	Bureaux Exécutifs des APEE redynamisés	Conseils d'écoles réhabilités/redynamisés
<b>AYOS Groupe I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président : MBIDA Marcelin</li> <li>▪ Secrétaire Général APEE : NANGA MIASSE Léonie</li> <li>▪ Trésorière : SI ENGUELE Victoline</li> <li>▪ Commissaire aux comptes n°1: AMBA Michel</li> <li>▪ Commissaire aux comptes n°2: BIDJA Michelle</li> <li>▪ Conseiller : MIMBO ABADA Claude Bernard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membres de droit</li> <li>▪ Directeur de l'école : MIMBO ABADA Claude Bernard</li> <li>▪ Président de l'APEE : MBIDA Marcelin</li> <li>▪ Secrétaire Général APEE : NANGA MIASSE Léonie</li> <li>▪ Trésorier APEE : SI ENGUELE Victoline</li> <li>▪ Rapporteur (directeur de l'école) : MIMBO ABADA Bernard</li> <li>▪ Représentant de la Commune : MBIDA ATEME Francis</li> <li>▪ Membres élus</li> <li>▪ Président : AMBA BIDJA François</li> <li>▪ Vice-président : BEKALE Richard</li> <li>▪ Agent Financier : AMBA Justin</li> <li>▪ Représentant des enseignants : SI ENGUELE Victoline</li> <li>▪ Représentant de l'Autorité traditionnelle : MEMANG ABOU Paul</li> </ul>
<b>AYOS Groupe II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président : KUNFACK</li> <li>▪ Secrétaire Général APEE : ONONO O. Idriss</li> <li>▪ Trésorier : FOTSO Jacqueline</li> <li>▪ Commissaire aux comptes n°1: NZEUTCHAP Flobert</li> <li>▪ Commissaire aux comptes n°2: MFOUMOU EWINA</li> <li>▪ Conseillère : ONNANA Bernadette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membres de droit</li> <li>▪ Président de l'APEE : KUNFACK</li> <li>▪ Secrétaire général APEE : ONONO O. Idriss</li> <li>▪ Trésorière APEE : FOTSO Jacqueline</li> <li>▪ Rapporteur (Directrice de l'école) : ONNANA Bernadette</li> <li>▪ Représentant de la Commune :</li> <li>▪ Membres élus</li> <li>▪ Président : MBA NKOLO Dieudonné</li> <li>▪ Vice-président : ELONG Simon Fils</li> <li>▪ Agent Financier : Mme EBA Suzanne</li> <li>▪ Représentant des enseignants : ESSAMA Lucien</li> <li>▪ Représentant des parents d'élèves : MINTANG Joseph</li> <li>▪ Représentant des élèves : ZE Boris</li> <li>▪ Représentant de l'Autorité traditionnelle : MESSENG Raphaël</li> </ul>



	<p><b>AYOS Groupe III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président :</b> ZE ATOH Jean Jacques</li> <li>▣ <b>Secrétaire Générale :</b> NGONO Julienne</li> <li>▣ <b>Trésorière :</b> DJEUKOUA Sidonie</li> <li>▣ <b>Commissaire aux comptes :</b> DANGUI ZENANGA Hortense</li> <li>▣ <b>Conseillère :</b> NGONO BEKOLO épouse ABANDA</li> </ul>	<p><b>Membres de droit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président de l'APÉE :</b> ZE ATOH Jean Jacques</li> <li>▣ <b>Secrétaire Générale APÉE :</b> NGONO Julienne</li> <li>▣ <b>Trésorier APÉE :</b> DJEUKOUA Sidonie</li> <li>▣ <b>Rapporteur (Directrice de l'école) :</b> NGONO BEKOLO épouse ABANDA</li> <li>▣ <b>Représentant de la Commune :</b></li> </ul> <p><b>Membres élus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président :</b> ABANDA NTSAMA</li> <li>▣ <b>Vice-président :</b> EDANG E.</li> <li>▣ <b>Représentant des enseignants :</b> MINKONDA ABANDA.</li> <li>▣ <b>Représentant des élèves :</b> DIPITA Christ Manfred</li> <li>▣ <b>Représentant de l'Autorité traditionnelle :</b> MBANA BELINGA Emmanuel</li> </ul>
	<p><b>AYOS Groupe IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président :</b> DJOGO AMBA Samuel</li> <li>▣ <b>Secrétaire Général :</b> MINYONO Mathieu</li> <li>▣ <b>Trésorière :</b> DOUNTIO Angeline</li> <li>▣ <b>Commissaire aux comptes n°1 :</b> EBLOLO</li> <li>▣ <b>Commissaire aux comptes n°2 :</b> BOGAM Léonard</li> <li>▣ <b>Conseillère :</b> MEBAH ZE Delphine épouse NTONGA</li> </ul>	<p><b>Membres de droit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président de l'APÉE :</b> DJOGO AMBA Samuel</li> <li>▣ <b>Secrétaire Général APÉE :</b> MINYONO Mathieu</li> <li>▣ <b>Trésorière APÉE :</b> DOUNTIO Angeline</li> <li>▣ <b>Représentant de la Commune :</b></li> <li>▣ <b>Rapporteur (Directrice de l'école) :</b> MEBAH ZE Delphine épouse NTONGA</li> </ul> <p><b>Membres élus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président :</b> NTONGA BEKOLO Benjamin</li> <li>▣ <b>Vice-président :</b> BEKOLO Sylvie</li> <li>▣ <b>Agent Financier :</b> OBENG Suzanne</li> <li>▣ <b>Représentant des enseignants :</b> OBENG Suzanne.</li> <li>▣ <b>Représentant des élèves :</b> INDENGUE NGO'O</li> <li>▣ <b>Représentant de l'Autorité traditionnelle :</b> MEYEGUE BEKOLO</li> </ul>
<p><b>NSANI I</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président :</b> NGOA Jean Emmanuel</li> <li>▣ <b>Secrétaire Général :</b> NTONGO ABATE. M</li> <li>▣ <b>Trésorier :</b> ZE Simon</li> <li>▣ <b>Commissaire aux comptes n°1 :</b> ZE Simon Laurencin</li> </ul>	<p><b>Membres de droit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Président de l'APÉE :</b> NGOA Jean Emmanuel</li> <li>▣ <b>Secrétaire Général APÉE :</b> NTONGO ABATE. M</li> <li>▣ <b>Trésorier APÉE :</b> ZE Simon</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commissaire aux comptes n°2 : BIWOLE ABATA Moïse</li> <li>▪ Conseiller : EBANGA Moïse Kennedy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapporteur (Directeur de l'école) : EBANGA Moïse Kennedy</li> <li>▪ Représentante de la Commune : BIWOLE Régine</li> </ul> <p><b>Membres élus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président : AMBA EBOL O Jean-Louis</li> <li>▪ Vice-président : MEDJO ABANDA Emmanuel</li> <li>▪ Agent Financier : ZE pierre Emmanuel</li> <li>▪ Représentant des parents d'élèves : EVOULOU Jeanne</li> <li>▪ Représentant des parents d'élèves : MINKOSSE ZE Jérémie</li> <li>▪ Représentant des élèves : VIANG NGOA Dadier</li> <li>▪ Professionnels : ATANGANA Dieudonné</li> <li>▪ Représentant des Associations locales de développement : MEDJO Salomé</li> <li>▪ Représentant de l'autorité traditionnelle : BIWOLE ONDOUA</li> </ul>
<p><b>NGUINDA-MINFOLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président : MODO Philippe</li> <li>▪ Secrétaire Générale : ANGONG Gisèle</li> <li>▪ Trésorier : ONDOUA Guy</li> <li>▪ Commissaire aux comptes n°1 : ATEBA Gilbert</li> <li>▪ Commissaire aux comptes n°2 : NIKOLO NDI Luc</li> <li>▪ Conseillère : EKEME ABADA</li> </ul>	<p><b>Membres de droit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président de l'APEE : MODO Philippe</li> <li>▪ Secrétaire Générale APEE : ANGONG Gisèle</li> <li>▪ Trésorier APEE : ONDOUA Guy</li> <li>▪ Rapporteur (Directrice de l'école) : EKEME ABADA</li> <li>▪ Représentant de la Commune :</li> </ul> <p><b>Membres élus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président : ODJ'A OLOA André</li> <li>▪ Vice-président : NWOMI Robert Fils</li> <li>▪ Agent Financier : AKOUMA Gisèle</li> <li>▪ Représentant des enseignants : MEKE François</li> <li>▪ Représentant des parents d'élèves : ANGONG ATEBA Emmanuel</li> <li>▪ Représentant des élèves : MEYANGA André</li> <li>▪ Représentant de l'autorité traditionnelle : BEKOLO Barthelémy</li> </ul>
<p><b>EMINI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président : BIWOLE Thierry</li> <li>▪ Secrétaire Général : EMINI François Xavier</li> <li>▪ Trésorière : ESSOGO Rachel épouse OLLO</li> <li>▪ Commissaire aux comptes n°1 : BIWOLE MEDJO</li> </ul>	<p><b>Membres de droit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Président de l'APEE : BIWOLE Thierry</li> <li>▪ Secrétaire Général APEE : EMINI François Xavier</li> <li>▪ Trésorière APEE : ESSOGO Rachel épouse OLLO</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Commissaire aux comptes n°2 : ABOMO Gisèle</li> <li>☛ Conseiller : TAAMA Yves Didier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Rapporteur (Directeur de l'école) : TAAMA Yves Didier</li> <li>☛ Représentant de la Commune : MBIDA ATEME Francis</li> </ul> <p><b>Membres élus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Président : YENGUE Marcel Flavien</li> <li>☛ Vice-président : MOMENDENG ZE Alain</li> <li>☛ Agent Financier : OLLLO Michel</li> <li>☛ Représentant des enseignants : ABENA ZOA A</li> <li>☛ Représentant des parents d'élèves : MEKE Danielle</li> <li>☛ Représentant des milieux socio-économiques et professionnels : MENDOUNGA MINKOULOU Suzanne</li> <li>☛ Représentant des élèves :</li> <li>☛ Représentant de l'Autorité traditionnelle :</li> </ul>
<p><b>KOMBO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Président : ZANGBALA NGUELE Etienne</li> <li>☛ Secrétaire Général :</li> <li>☛ Trésorier : NDENGUE Philomène</li> <li>☛ Commissaire aux comptes : ZENGUE AKONO Ernest</li> <li>☛ Conseillère : NGONO NDUJOMO Agathe</li> </ul>	<p><b>Membres de droit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Président de l'APPE : ZANGBALA NGUELE Etienne</li> <li>☛ Secrétaire Général APPE :</li> <li>☛ Trésorier APPE :</li> <li>☛ Rapporteur (Directrice de l'école) : NGONO NDUJOMO Agathe</li> <li>☛ Représentant de la Commune : ZAMA NGUELE</li> </ul> <p><b>Membres élus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Président : ABADA AKONO Louis Richard</li> <li>☛ Vice-président : AKONO A. Etienne</li> <li>☛ Agent financier : (l'école n'a pour seul enseignant de l'Etat que la Directrice)</li> <li>☛ Représentant des enseignants :</li> <li>☛ Représentant des parents d'élèves : BVO'O MVELE Junior</li> <li>☛ Représentant des milieux socio-économiques et professionnels : PWANDA ONDOUA Maurice</li> <li>☛ Représentant de l'Autorité traditionnelle : MBIDA ONDOUA</li> </ul>

**Source** : Raymond ONANA, Rapport sur le renforcement des capacités des acteurs des communautés éducatives des écoles publiques : Groupe I, II, III et IV du Centre urbain d'Ayos, Kombo, Nsan 1, Ndelé, Emini, Nguida-Minfole, Mai 2014.



**SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### 1-Sources Orales

N°	Noms	Ages	Profession	Date et lieu d'entretien
01	Amouye Richard	30 ans	Cadre contractuel communal	17 novembre 2020 à Mbangassina
02	Anonyme	40 ans	Commerçant	04 novembre 2020 à Bangangté
03	Anonyme	52 ans,	Moto taximen	06 novembre 2020 à Fouban
04	Ateka Albert	42 ans	Chargé de la coopération, communication et partenariats	17 novembre 2020 à Mbangassina
05	Bertrand Mvogo,	29 ans	Commerçant	12 décembre 2020 à Soa
06	Bibane Josephine	29 ans	Personnel de la commune d'Ayos,	12 novembre 2020 à Ayos
07	Djoukoue Hugues Merlin	37 ans	Chef de police municipale,	03 novembre 2020 à Bangangté
08	Enama Paul Ludovic	32 ans	Moto-taximen,	19 mai 2019 à Soa
09	Essamba Pauline	50 ans environ	Agent comptable	10 décembre 2020 à Yaoundé
10	Fonguin Foka Aimé	31 ans	Cadre communal chargé des communautés, de la communication et de la coopération décentralisée de la commune de Bafoussam 1 <sup>er</sup>	06 novembre 2020 à Bafoussam
11	Marie-Pierre Wanang	36 ans	Responsable de la régie communale de l'eau	04 novembre 2020 à Bangangté
12	Mbida Ate Francis	44 ans	Cadre communal de développement	12 novembre 2020 à Ayos
13	Mbida Marcelin	38 ans,	Président APEE	15 décembre 2020 à Yaoundé
14	Mbomo Alexandre	50 ans	Consultant PADDL	15 septembre 2019 à Yaoundé

15	Melingui More Thérèse	51 ans	Secrétaire Général de la commune	17 novembre 2020 à Mbangassina
16	Mimbo Abada Claude Bernard	46 ans	Directeur d'école	15 décembre 2020 à Yaoundé
17	Ngo Biend Perpétie	41 ans	Secrétaire Générale de la commune de Bafoussam 1 <sup>er</sup>	06 novembre 2020 à Bafoussam
18	Nguele justin	52 ans	Agriculteur	12 novembre 2020 à Ayos
19	Nke Zambo Donatien	39 ans	Commerçant	12 novembre 2020 à Ayos
20	Ondoua Anastazie	40 ans	Agent d'état-civil	10 décembre 2020 à Yaoundé
21	Owono Benjamin	36 ans	Employé à la commune de Soa au service de la coopération décentralisée	12 mai 2019 à Soa
22	Toundé Onana Christophe	27 ans	Contractuel d'administration communale, comptables matières	17 novembre 2020 à Mbangassina
23	Zambo Alfred	40 ans	Employé et chargé de la communication à la commune de Soa	12 mai 2019 à Soa
24	Zang Victorine	43 ans	Receveur municipale	10 décembre 2020 à Yaoundé
25	Ze Jacob,	40 ans	Enseignant	12 novembre 2020 à Ayos
26	Zomo Martine	34 ans	Employée et chargée de la documentation à la commune de Soa	12 mai 2019 à Soa

## 2-Ouvrages généraux

- Badié, B., *Un monde sans souveraineté. Les Etats entre ruse et responsabilité*, Paris, Fayard, 1999.
- Barthes, A., *Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation*, EPU, Coll Economie et gestion, Paris, 2005.
- Battistella, D., *Les théories des relations internationales*, 4<sup>ème</sup> éditions, Paris, Presses de Sciences politiques, 2012.
- Colas, D., *Le Glaive et le Fléau. Généalogie du fanatisme et de la société civile*, Paris, Editions Grasset, 1992.
- Deshaies, M., *Atlas de l'Allemagne. Les contrastes d'une puissance en mutation*, Paris, Editions Autrement, 2012, p.32.
- Dollfus, O., *La mondialisation*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1997.
- Dubresson, A., "Pouvoirs et cités d'Afrique noire", in J. L Vénard (S/D), *Bailleurs de fonds et développement local*, Paris, Karthala, 1994.
- Dussouy, G., *Traité de relations internationales. Tome II : les théories de l'interétatique*, Paris, l'Harmattan, 2008.
- Ebale, R., *Le concept de « développement ». Fondements historiques et débats*, Yaoundé, Clé, 2014.
- Ferrier, J.P., *Les Relations internationales : les acteurs, les fondements et les buts, les techniques*, Paris, Gualino Editeur, 1996.
- Furtado, C., *Brève introduction au développement : une approche interdisciplinaire*, Paris, Publisud, 1989.
- Gaudin, J, P., *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Sciences Politiques, 2007, p.234.
- Henry, J., *Du social en Europe, le dispositif français en péril*, Paris, Cheminements, 2006.
- Kouznets, S., *Croissance et structures économiques*, Paris, Calmann-Levy, 1972.
- Latouche, S., *L'occidentalisation du monde*, Paris, La Découverte, 1989.
- Mabileau, A., *Le système local en France*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994.
- Maillot, J-M., *Institution administrative*, Paris, Hachette, 2006.
- Martres J-L et M Bergès (dir)., *Penser les relations internationales*, Paris, Harmattan, 2008.
- Mauss, M., *Essai sur le don. Forme et raison dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 1973.
- Montiel, E., *Faut-il refuser le développement ?* Paris, Presses Universitaires de France, 1986.
- Morin, F., *La politique étrangère. Théories, méthodes et références*, Paris, Armand-colin, 1977.

- Mouelle Kombi N., *La politique étrangère du Cameroun*, Paris, L'Harmattan.
- Mveng, E., *Histoire du Cameroun*, Tome Premier, Yaoundé, CEPER, 1984.
- Ngoh, V, J., *Cameroun 1884-1985. Cent ans d'Histoire*, Yaoundé, CEPER, 1990.
- Paquin, S., *Paradiplomatie et relations internationales. Théorie des stratégies internationales des régions face à la mondialisation*, Bruxelles, P.I.E-Peter, 2004.
- Perroux, P., *Dialogue des monopoles et des nations : équilibre ou dynamique des unités actives*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1982.
- Rist, G., *Le développement : Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de Sciences Politiques, 2001.
- Rocher, G., *Introduction à la sociologie générale*, Vol.3, le changement social, 1993.
- Rostow, W., *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Seuil, 1970.
- Sen, A., *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Paris, Editions Alfred Knopf Inc, 2003.
- Serge, A, Guillou et al., *Les défis de la Francophonie pour une mondialisation humaniste*, Alpharès, 2002.
- Toursjansky-Cabart, L., *Le développement économique local*, Paris, PUF, 1996.
- Vaillancourt, J., "Evolution conceptuelle et historique du développement durable", Québec, Edition RNCREQ, mai 1998.
- Vedel, G., *Droit administratif*, Paris, PUF, 1961.
- Voyé, L., *Sociologie. Construction d'un monde, construction d'une discipline*, Bruxelles, De Boeck University, 1998.

### **3-Ouvrages spécialisés**

- Allou, S., Di Loreto, P., *Coopération décentralisée au développement local urbain en Afrique : Pratiques en débat*, Paris, Gret, 2000.
- Ango Ela, P., *Les politiques de la décentralisation au Cameroun : jeux, enjeux et perspectives*, Yaoundé, Harmattan, 2013.
- Bekkouche, B, Gallet., *La coopération décentralisée : l'Emergence des collectivités*, Bruxelles, Brylant, 2001.
- Biwole, G., *L'institution communale au Cameroun*, Yaoundé, SOPECAM, 1985.
- Bossuyt, J., *L'évaluation de partenariat de coopération décentralisée*, Paris, Seuil, 2005, p.82.
- Brial, F., *Décentralisation territoriale et coopération internationale, le cas de l'outre-mer français*, Paris, Harmattan, 1998.



- Demante M, J et Tyinsky I., *Décentralisation et gouvernance locale en Afrique. Des processus, des expériences*, Paris, Iram.
- Edimo Mboo, M., *Décentralisation et coopération décentralisation au Cameroun*, Yaoundé, Afrédit, 2019.
- Eko'o Akouafane J, C., *La décentralisation administrative au Cameroun*, Paris, Harmattan, 2009.
- Finken, M., *Communes et gestion municipale au Cameroun*, Yaoundé, Impression du Groupe St François, 1996.
- Husson, B., *La coopération décentralisée au Sud et à l'Est*, Paris, CIEDEL, 2000.
- Iris de Boinvilles., "Coopération décentralisée : acteurs, pratiques, procédures", Une coopération de collectivité à collectivité, Editions le Gret, MAE.
- Kom Tchuenta, B., *Développement local et gestion urbain au Cameroun. Les enjeux de la gestion municipale dans un système décentralisé*, Yaoundé, Clé, 1996.
- Kuate J.P, *Les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. Recueil de textes*, Douala, Macacos, 2012.
- Lessouro, M., *Décentraliser la coopération : enjeux théorique et politique*, Paris, Economica, 2005.
- Marie, A., *La coopération décentralisée et ses paradoxes. Dérives bureaucratiques et notabiliaires du développement local en Afrique*, Paris, Karthala, 2005.
- Moreau, J., *Administration régionale locale et municipale, Mémento*, Dalloz, 1975, p.5.
- Nemery, C (Sd)., *Décentralisation et intercommunalité en France et en Europe. Contribution de Hervé Groud sur "Réflexions sur la coopération et les regroupements intercommunaux en Allemagne"*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Ngane, S., *La décentralisation au Cameroun. Un enjeu de gouvernance*, Yaoundé, Afrédit, 2008
- Noizet, C., *La coopération décentralisée et le développement local. Les instruments juridiques de coopération*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Norel, P., *Problèmes du développement économique*, Paris, Seuil, 1997.
- Ogandago Ntyango C, G., "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales et africaines. Les leviers de l'implication et de la réciprocité", Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Lille 1, 2014.
- Owona, J., *La décentralisation camerounaise*, Paris, L'Harmattan, 2011.
- Petiteville, F., *La coopération décentralisée. Les collectivités locales dans la coopération Nord-Sud*, Paris, L'Harmattan, 1995.

Tiote M., Tarik Dahou et Billiaz, R (sous la direction)., *La décentralisation en Afrique de l'Ouest, entre politique et développement*, Cota, Karthala.

#### 4-Ouvrages méthodologiques

Bloch, M., *Apologie pour l'Histoire ou métier d'historien*, Paris, Armand colin, 2è édition, 1952.

Cadiou et Al., *Comment se fait l'histoire. Pratique et enjeu*, Paris, La Découverte, 1985.

Quivy, L., Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris.

N'da, P., *Méthodologie et guide pratique du mémoire et de la thèse de doctorat*, Paris, l'Harmattan, 2007.

#### 5- Articles

- "Diplomatie des villes : collectivités territoriales et relations internationales", *Revue de politique étrangère*, 2010.

Abrika, B., "La coopération décentralisée, un levier de développement économique territorialisé. Exemples des projets de coopération franco-algérienne, les Wilayate de Bejaia et Tizi-Ouzou", *Mondes en développement* n°175, 2016.

Angeon et Callois, J. M., "Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital et de l'économie de proximité", *Revue Economie et institutions*, 2005.

Anonyme, Allemagne. Faits et réalités, *Revue de politique étrangère*, Berlin, septembre 2015.

Belem, G., " Du développement au développement durable : cheminement, apports théoriques et contribution des mouvements sociaux", Collection n°06-2010, Centre de recherche sur les archives du Québec, 2010.

Belkhafi, F., Hélène, Mamadou S, "La réciprocité dans les échanges Nord-Sud", Atelier de Bretagne et Coopération internationale, mai 2013.

Berdot, P., "L'ajustement structurel dans les pays en développement. Une analyse de la faisabilité" in *Revue économique*, volume 49, n°4, 1998.

Boidin et Abdelkader Djeflat., "Présentation. Mutations et questions autour de la coopération décentralisée", in *Mondes en Développement*, n°175, 2016.

Bondo, M, Balikwisha Nyonyo, M., "La coopération décentralisée dans l'espace francophone", Association Parlementaire de la Francophonie, n°12, Abidjan, juillet 2013.

Bonker, F., Wollmann, H., "L'évolution des collectivités locales dans l'Etat de providence allemand", *Revue française des affaires sociales*, n°4-2004.

- Boulineau, E., "Les jumelages internationaux des villes de la mer Noire : dynamiques spatiales et temporelles", *Revue Géographique de l'Est*, vol 56 n°3-4, 2016.
- Braga de Macédo, J, Foy et Oman., « Le défi du développement », Paris, OCDE, 2002, p.240.
- Bruno, "Mondialisation, travail et genre : une dialectique qui s'épuise ", Cahiers du genre, 2006.
- Canale, R., "La coopération décentralisée : cadre et outils juridiques, aspects institutionnels et relations contractuelles", Strasbourg, 1996.
- Charlot, A., "Agir ensemble pour des territoires durables-ou comment réussir son agenda 21", comité 21, 2008.
- Contamin, J, Milanese, B., et al., "Les nouvelles logiques de l'aide publique au développement : entre rationalisation, pragmatisme et logiques institutionnelles", Volume 84, Numéro 2, revue de l'actualité économique, juin 2008.
- Deberre, C., "Décentralisation et développement local", in *Afrique contemporaine*, n°221, 2007.
- Deffigier, E., Will-Muller., Etude CNFPT-EUROPA, "Les fonctions locales publiques en Europe-Allemagne", Entretiens Universitaires Réguliers pour l'Administration en Europe.
- Doedain et Mogenet, L., "Le paradigme de l'aide projet fait de la résistance. De la dépendance à la réappropriation", *Afrique contemporaine*, n°241, 2012.
- Duchacek, "The territorial dimension politics within among and accross nations", boulder, westview Press, 1986.
- Dujardin, M., et al., "Ajustement structurel, ajustement culturel ?", in *Santé publique*, vol.15, 2003.
- Ebako, E., "Le cadre juridique applicable à l'intercommunalité au Cameroun, Colloque sur l'intercommunalité", Yaoundé, 7-8 juin 2011.
- Essombè Edimo J-R., "Le développement territorialisé à Douala : fondements et repérage des modalités institutionnelles d'une dynamique nouvelle", in *Mondes en développement*, n°130, 2005.
- Gallet, B., "Les enjeux de la coopération décentralisée", *Revue Internationale et Stratégique*, n°7, 2005.
- Gazier, B., "Les concepts centraux de la théorie générale (Chapitre III) et Keynes et le keynésianisme (Chapitre IV)" in John Maynard Keynes, PUF, Que Sais-Je ?, 2009.
- Ibrahim Dan Bariah Mahamadou Kabir., "Réflexion sur la notion de réciprocité dans la coopération internationale", Caen, Horizons Solidaires

- Jung., "Le *Kreis*. Niveau intermédiaire des structures territoriales allemandes. Exemple d'une décentralisation réussie", 1993.
- Klasen, S., "How the new international goal for child mortality is unfair to sub-saharan Africa (Again)", *World development*, vol.90, février 2017.
- Lanser, J, Mathijssen, E. Paré., " L'efficacité de l'aide non liée en termes de développement : évaluation de la mise en œuvre de la déclaration de Paris et de la recommandation de 2001 du CAD sur le deliement de l'APD aux PMA. Etude de pays Burkina-Faso", Ecorys Research and Consulting, janvier 2010.
- Mamadou Diop., " L'intercommunalité : l'expérience de la communauté des communes de Dakar », conférence au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion de Dakar, 27 janvier 2003 dans le cadre du cycle de formation continue en gestion financière municipale".
- Mingasson, C., "La restructuration communale et système politico-administratif français", in Aménagement du territoire et développement régional, Revue de l'I.E.P de Grenoble Vol III, p.1995.
- Ogandaga Ntyango C, G., "La réciprocité dans des coopérations internationales entre l'Afrique et la France : le cas des relations entre les collectivités territoriales", dossier n°1 perspectives africaines, juillet 2017.
- Paquin, S., "Les actions extérieures des entités subétatiques : quelle signification pour la politique comparée et les relations internationales ? ", *Revue internationale de politique comparée*, Vol 12 n°2, 2005
- Pasquier, R., "Quand le local rencontre le global : Contours et enjeux de l'action internationale des collectivités territoriales", *Revue française d'administration publique* n°141, 2012.
- Perrin, T., "Régions et coopération interrégionale : dynamiques institutionnelles de la France à l'Europe", *Revue de géographie et d'aménagement*, 2012.
- Queva, C., "Acteurs et territoires du développement rural en Allemagne orientale. L'exemple de projets de développement régional dans la Thuringe Sud-Ouest", *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, Février 2008.
- Rosenbaum, A., " Gouvernance et décentralisation, leçons de l'expérience", *Revue française d'administration publique*, n° 88 octobre-décembre 1998.
- Rozier, H., "De la coopération décentralisée à l'action internationale des collectivités : un paradigme économique ?" in *Revue des études du développement*, n°232, 2017.
- Scheuner, U., "La réforme administrative dans les différents *länder* de la République fédérale d'Allemagne", *Revue internationale de droit comparé*, 1971.

- Soldatos, P., "An explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-Policy Actors", in Hans J. Michelmann and Panayotis Soldatos (eds), *Federalism and international Relations. The role of subnational Units*, Oxford Press, 1990.
- Soldo et Moustier, E., "La coopération décentralisée : un élan pour le développement culturel durable dans l'espace euro-méditerranéen", *Revue Développement et Territoires*, vol.1 n°1, mai 2010.
- Svante et al., "Democracy and Development: Statistical Exploration", Leftwich, 1996.
- Tagou, C., "Les théories politiques et globales du développement. De Truman aux OMD", cité dans l'ouvrage de Jean Emmanuel Pondi, *Repenser le développement à partir de l'Afrique*, Yaoundé, Afrédit, 2011.
- Van der Pluij et J. Melissen., "City Diplomacy: The expanding Role of Cities in Politics", Netherlands Institute of international relation clingendael, avril 2007.
- Viltard, Y., "L'action internationale des villes et des collectivités territoriales", in *Politique étrangère*, 2020.
- Virol, S., "De la coopération interrégionale à la construction d'un macro-territoire : l'arc atlantique comme étude de cas", *Revue de politique régionale européenne*, 2006.
- Visier, C., "Internationalisation", in *Dictionnaire des politiques territoriales*, 2020.
- Wollmann, H., "Les réformes du système local dans les *länder* allemands : entre communes fusionnées et intercommunalité", *Revue française d'administration publique*, n°162, 2017.
- Wu, J, G et al., "The norm of reciprocity: scale development and validation in chinese context", *Management and Organization Review*, vol.2 (n°3), 2006.

## **5-Memoires et thèses**

### **5-1-Memoires**

- Anogolomo, M, R., "Coopération décentralisée et financement des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun : Cas des communes de Dschang et de Yaoundé IV", Mémoire de Master en Droit public, Université de Yaoundé II, 2016-2017.
- Bandah Panga, P., "La coopération technique publique allemande au Cameroun et son impact sur le développement : le rôle des assistants techniques depuis 1965", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2013-2014.
- Bassamagne Mougno, C., "La coopération décentralisée entre la France et le Cameroun : un véritable partenariat ? Mémoire de master en Sciences politiques", Université de Yaoundé 2, 2005-2006.

- Berr E et Cambernous F., "L'impact du consensus de Washington sur les pays en développement : une évaluation empirique", CED/IFReDE-GRES, Université Montesquieu de Bordeaux IV, 2011.
- Biango Nyama Loa B., "La participation des populations dans la construction des équipements publics marchands financés par le PNDP", mémoire de master en Ressources humaines, Université catholique, 2008.
- Bissaya, C.M., "Elite et développement dans l'arrondissement de Bokito 1959-2009", Mémoire de DIPES II, ENS de Yaoundé, 2013-2014.
- Chassot, M., "Dix ans de coopération décentralisée au Sénégal. Quelle contribution au processus de décentralisation ?" DESS Développement-Coopération et Action Humanitaire, Université Paris 1 Panthéon-Sorbone, 2004-2005.
- Cormier, A., "La mobilisation des acteurs dans les initiatives locales de mise en œuvre du développement durable au Burkina-Faso", Master en Géographie, Université du Québec, 2010.
- Courger, C., "Les villes et pouvoirs locaux, nouveaux acteurs du Développement. Cas du partenariat entre Munich et Harare", Mémoire de Master en Sciences de la population et du développement, Université Libre de Bruxelles, 2008-2009.
- Dianko, M., "La coopération décentralisée entre la région de Saint louis (Sénégal) et la région nord pas de Calais (France) : Structuration et mise en œuvre", Mémoire de Maîtrise, Université Gaston-Berger, 2007.
- Dzou, F., "La commune rurale de Mbankomo, 1959-1996 : la question du développement économique et social", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2003-2004.
- Essiane E, T., "L'institution communale au Cameroun : Approche historique à travers les élections municipales dans le Dja et Lobo, 1950-1996", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Université de Yaoundé I, 1999-2000.
- Ethier, D., "La conditionnalité démocratique des Agences d'aide et de l'Union Européenne", in *Revue d'Etudes internationales*, volume 32, numéro 3, 2001.
- Etoa Ndende, A., "L'assistance technique allemande au Cameroun : le cas de l'agence de coopération technique GTZ 1980-2003".
- Garant, M., L'expérience du transnationalisme dans un contexte de régionalisation de l'immigration au Québec : le cas des immigrants à Thetford mines, Mémoire de Maîtrise en Anthropologie, Université de Laval, 2010.

- Garo, R., "Projets culturels transnationaux : enjeux et perspectives", mémoire de master en développement culturel, Université Cergy-Pontoise, 2013.
- Guinet, V., " Les pratiques de coopération décentralisée pour le développement : l'exemple des villes bretonnes", mémoire de Maîtrise de Sciences et Techniques d'Aménagement, Université de Nantes, juin 2005.
- Hounyoton, B., "Contribution à la relance de la coopération décentralisée entre Rilleux-la-Pape et Natitingou : dynamiques et perspectives", Mémoire de Master en Economie sociale et solidaire, Université de Lyon, 2008.
- Kasereka Tsongo, E., "La coopération au sein de la zone euro et la lutte contre la crise financière, bilan et perspectives", Université de Lubumbashi-Gradut, 2012.
- Keptukwa Dissi, P., "Les programmes allemands de coopération et la question de la décentralisation et du développement local au Cameroun : Le cas du programme (PADDL), 2003-2016", mémoire de master en histoire, Université de Yaoundé 1, 2018-2019.
- Lesart, S., Les réseaux de coopération décentralisée et la mobilisation des acteurs : L'exemple alsacien, mémoire de 4<sup>ème</sup> année d'I.E.P, Université Robert Schuman de Strasbourg, 2008.
- Marre, A., "L'action internationale des collectivités territoriales françaises : La construction d'une coopération interterritoriale et interrégionale dans l'Arc latin et le Maghreb", Université de Montpellier, 2016.
- Nga Zibi, M., "La coopération Nantes-Dschang : Contribution à l'étude de la coopération décentralisée", Mémoire de DEA en Droit Public, 2005-2006.
- Nka, Le Grand, "Le Cameroun dans la coopération décentralisée : entre logiques de développement des territoires locaux et perpétuation de l'extraversion de l'Etat", Mémoire de DEA en Sciences politiques, Université de Yaoundé 2, 2009-2010.
- Nkeng, J.C., "Piraterie ou contrefaçon des œuvres musicales : facteurs explicatifs, modes opératoires et impact sur les artistes interprètes à Yaoundé", Mémoire de Maîtrise en Sociologie, Université de Yaoundé I, 2009-2010.
- Nkolo Ateba, F, M., "Coopération Germano-camerounaise et mise en œuvre de la foresterie communale", Mémoire de Master en relations internationales, IRIC, 2015.
- Nsia, D.A., "Société civile et coopération internationale : cas du Cameroun avec l'Union européenne", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2012-2013.
- Ondoua, Ondoua, E.D., "La commune rurale d'Ayos 1959-1996 : Approche historique", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2006-2007.

- Salvatore G, R., "Gouvernance locale et démocratie participative : le projet de réaménagement Benny Farm à Montréal", Mémoire de maîtrise en études urbaines, Université du Québec, septembre 2006.
- Todjimbé, R., "Les relations Tchad-Cameroun 1960-1982 : aperçu historique", Mémoire de Master en histoire, Université de Yaoundé I, 2007.
- Tsougui, E., "L'action diplomatique des Ambassadeurs de la République fédérale d'Allemagne (RFA) au Cameroun de 1960 à 2013", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2015.
- Woimant, H., "Les jumelages franco-allemands à l'exemple de Lille, Cologne et Erfurt. Evolution, relève générationnelle, perspectives, Mémoire de master d'études franco-allemandes", Université de Lorraine, 2013.
- Yaya Mora Broutani., "L'accord de Cotonou et la lutte contre la pauvreté", Mémoire de Master en Géopolitique et relations internationales, Institut d'études politiques de Toulouse, 2006.
- Yelba Ilboudo, P., "Le développement local face à la politique de décentralisation, Master II en dynamiques des espaces et sociétés", Université de Ouagadougou, 2009.

## **5-2-Thèses**

- Amewoa Agbessi, K., "L'aide au développement aide-t-elle le développement ? Le cas de l'Afrique subsaharienne", Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Limoges, avril 2008.
- Brandt, M., "L'obligation de réciprocité pour une position stratégique de la Suisse face à l'Europe de 1992", Thèse de Doctorat en sciences politiques, Université de Neuchâtel, 1990.
- Cue Rio, M., "Une approche de l'aide publique au développement par le biais des objectifs chiffrés : examen de la définition des objectifs comme facteur explicatif de leur non réalisation", Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, octobre 2013.
- Garcia, E., "L'action internationale des collectivités territoriales : un outil de développement des territoires", Thèse de doctorat en Géographie, Université de Cergy-Pontoise, 2014.
- Iguigui, B., "Les communes camerounaises à l'épreuve de la coopération décentralisée et de la diplomatie des villes : 1977-2018", Thèse de Doctorat en Histoire, Université de Douala, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, 2020.



- Jeune, L., "La paradiplomatie dans le droit de l'action publique internationale des collectivités infra étatiques : exemple de la Caraïbe", Thèse de Doctorat, Université des Antilles, 2017.
- Kombo, B. A., "Coopération décentralisée et Objectifs du Millénaire pour le Développement : enjeux et perspectives dans l'espace francophone subsaharien", thèse de doctorat en Droit, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2012.
- Maganga-Moussavou, C., "L'aide publique de France au développement du Gabon depuis l'indépendance, 1960-1978", publication de la Sorbonne, 1982.
- Mahamane, Y., "L'impact de l'aide publique au développement sur les politiques publiques des pays d'Afrique de l'Ouest : le cas du Niger et du Mali. Réflexion sur l'analyse des politiques des bailleurs de fonds dans les domaines de la santé et de l'éducation", Thèse de Doctorat en Sécurité internationale et défense, Université Jean Moulin Lyon 3, septembre 2010.
- Mohcine, K., "La coopération décentralisée franco-marocaine : entre coopération au développement et diplomatie économique d'influence", Thèse de doctorat en Droit public, Université de Cergy-Pontoise, 2013.
- Mvelle Minfenda, G., "Aide au développement et coopération décentralisée. Esquisse d'une désétatisation de l'aide française. Les cas du Cameroun, Congo, Gabon, RCA, Tchad et Rwanda", Thèse de Doctorat en Science Politique, Université Jean Moulin Lyon 3, juillet 2005.
- Ntolo Bekoa, M. N., "Banque mondiale et développement des pays d'Afrique subsaharienne : l'impact des programmes mis en œuvre au Bénin, au Cameroun et au Togo", thèse de doctorat en Droit, Université de Lyon III, 2014.
- Ogandago Ntyango, C. G., "La coopération décentralisée entre collectivités territoriales françaises et africaines : Les leviers de l'implication et de la réciprocité", Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Lille 1, 2014.
- Pegdwende Djindjere, M. J., "Les accords transnationaux conclus entre les collectivités françaises et africaines : le cas du Burkina-Faso", Thèse de Doctorat de Droit public, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2014.

### **6-Arrêtés et décrets**

Arrêté n°109/CAB/PR du 27 mai 1978 fixant la procédure d'octroi des crédits du Feicom.

Décret n°2011.1116.PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée.

Décret n°77/494 du 7 décembre 1977 portant création et organisation du CEFAM.

Décret n°2011/1116/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée.

Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico city, 26 juillet- 6 août 1982.

Décret n°2008/014 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du CISL.

Décret n°77/85 du 22 mars 1977 fixant les modalités de fonctionnement et de gestion du Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale.

Décret n°77/85 du 22 mars 1977 fixant les modalités de fonctionnement et de gestion du Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale.

Décret organisant le MINATD.

Décret n°2018/449 du 1<sup>er</sup> aout 2018 portant organisation du ministère de la décentralisation et du développement local.

Décret n°2018/449 du 1<sup>er</sup> aout 2018 portant organisation du ministère de la décentralisation et du développement local.

## **7-Lois**

Convention de l'OCDE.

Loi n°74 /23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale.

Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 applicable aux régions

Loi °2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des Collectivités territoriales décentralisées.

Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD.

CE n°1659-1998 du conseil européen relatif à la coopération décentralisée.

Loi n°92/003 du 14 Août 1992 fixant les conditions d'élection des conseillers municipaux

Résolution n°2861 votée par la 26<sup>ème</sup> session de l'assemblée générale des Nations Unies en décembre 1971.

Texte de la Convention sur le site du Conseil de l'Europe, consulté le 19 décembre 2019 à 20 heures 54 minutes.

Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement consulté sur un.org le 5 avril 2020 à 11 heures 35 minutes.

## **8-Chartes et constitution**

Charte des villes jumelées-1957.

Constitution du Cameroun de 1996.

## 9-Dictionnaire

Dictionnaire Universel Hachette cité par Jean Ronald Legouté in "Définir le développement : historique et dimensions d'un concept plurivoque", *Revue Economie Politique Internationale*, cahier de recherche vol n°1, n°1, Février 2001.

Lexique des termes juridiques, Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, 2007.

## 10-Journaux

Jeune Afrique Economique, n° 221, 1<sup>er</sup> juillet 1996.

Journal du CAD, vol 3, numéro 4, juin 2010.

## 11-Rapports

Anonyme., "Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra", 2005.

Anonyme., "Rapport de synthèse sur le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local", 2008.

Anonyme., "Rapport du Sommet de Montréal sur les objectifs du développement", 2002.

Anonyme., Coopération pour un développement entre l'Union européenne et les pays ACP, 2015.

Anonyme., Rapport Cameroun, "Recherche transnationale. Décentralisation en Afrique de l'Ouest et du Centre. Apprendre des expériences locales et intersectorielles", mars 2011.

Anonyme., Rapport sur "Recherche transnationale. Décentralisation en Afrique de l'Ouest et du Centre : Apprendre des expériences locales et intersectorielles", mars 2011.

Anonyme., "Le Cameroun à Africités", Dakar, 2012.

Arc-en-ciel., "Rapport sur l'atelier de l'accompagnement de la commune de Soa dans la mise en place d'une stratégie de gestion durable des points d'eau potable", février 2010.

CERTU., "L'organisation des collectivités territoriales dans les 15 pays de l'Union européenne", 2004.

Chapitre II du bulletin n°640-26 II 1440 (3-1-2019)

Confédération suisse, Rapport sur la démocratie participative.

Etude CNFPT-EUROPA., "Les fonctions locales en Europe-Allemagne".

GIZ., "Appui à la commune d'Ayos à l'élaboration d'un plan d'action communal dans le secteur eau", juillet 2013.

GIZ-CVUC., "42 questions sur la coopération décentralisée internationale", 2014.

- GIZ-MINATD., "Stratégie du MINATD d'accompagnement des communes par la tutelle dans la mise en œuvre des organigrammes-types", novembre 2014.
- GIZ-PNDP., "Boîte à outils de la chaîne PPBS", Rapport d'analyse des données de la coopération allemande, novembre 2015.
- Hamadou, Amadou., Rapport d'étude sectorielle du projet de promotion de la gouvernance locale (PGL) décentralisation, Yaoundé, juin 2010.
- Rudolf, M., "Rapport du Bureau du Conseil Régional d'Alsace ", 13 mars 1987.
- Millogo, C., "PADDL/GIZ dans la gestion des points d'eau modernes de la commune de Mbalmayo : nouvelles interactions entre acteurs locaux", aout 2012.
- MINATD., "Synthèse de l'étude sur la décentralisation et l'organisation déconcentrée de l'Etat au Cameroun", juin 2008.
- MINATD-GTZ., "L'intercommunalité au Cameroun : Etat des lieux et perspectives. Etude et analyse de quelques expériences et réflexions prospectives", mai 2010, p.13.
- MINEPAT., "Répertoire sur les opportunités de coopération décentralisée au Cameroun", Yaoundé, 2015.
- MINEPAT., "Répertoire sur les opportunités de la coopération décentralisée au Cameroun", 2015.
- Ministère fédéral de la coopération économique et du développement économique., "Décentralisation et autogestion locale. La décentralisation dans la coopération allemande au développement", Berlin, octobre 2008.
- Nations Unies., "Rapport du Sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg en Afrique du Sud du 26 aout au 4 septembre 2002", 2002.
- Nations Unies., Rapport de conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement du 5 au 16 juin 1972, New-York, 1973.
- Noah, et al., "L'organisation déconcentrée et décentralisée de l'Etat", Séminaire national de formation des maires 12 novembre-14 décembre 2007.
- OECD., Development Co-operation Report, Volume 7, n°1, Paris, 2005.
- OMD., Focus sur l'objectif n°7 du millénaire des Nations Unies, 16 juin 2008.
- Organisation des Nations Unies, Objectifs du Millénaire pour le développement, 6 juillet 2015.
- PADDL., "Mise en œuvre du plan sectoriel eau de la commune de Mbangassina", janvier 2014.
- PADDL/GIZ., "Appui à la commune d'Ayos à l'élaboration du plan d'action communal dans le secteur de l'Eau", juillet 2013.
- PADDL/GIZ., "Appui à la commune d'Ayos à l'élaboration du plan d'action communal dans le secteur de l'Eau", Juillet 2013.

- PADDL/GIZ., "Mise en œuvre du plan d'actions Education de Base de la commune d'Ayos", mai 2014.
- PNUD., "Rapport mondial sur le développement humain : mettre les nouvelles technologies au service du développement humain", 2001.
- PNUD., "Rapport mondial sur le développement humain", Paris, Economica, 1991 cité par G. Rist p.20.
- PNUD., Rapport mondial sur le développement humain : au-delà de la pénurie : Pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau, 2006.
- Rapport de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de 1992.
- Rapport de Adda Bekkouche et Gallet, B., sur : "La coopération décentralisée : l'émergence des collectivités et autorités territoriales sur la scène internationale".
- Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement.
- Rapport de la commission sud, Défis au sud, Paris, Economica, 1990.
- Rapport de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de 1992.
- Rapport de mars 2014 sur l'Appui du Système des Nations Unies au Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique.
- Rapport de synthèse sur les consultations nationales pour la mise en œuvre de l'agenda post 2015 au niveau local, produit par le Système des Nations-Unies et le Gouvernement camerounais, septembre 2015.
- Rapport du Fonds Monétaire International, « La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter ? », 2000.
- Rapport du sommet mondial pour le développement durable, New-York, 2002.
- Wenu Becker, "Théories de la coopération internationale", notes de cours en L2 Relations internationales, UNILU, 2012-2013.

## **12-Sources webographiques**

- <File:///C:/Users/H%20P/Documents/UdMGIZ%20PARTENARIAT%20L'HORIZON%20Université%20Montagnes.htm> consulté le 16 février 2021 à 11 heures 57 minutes
- <http://ehne.fr> consulté le 31 janvier 2020 à 16 heures10 minutes.
- <http://giz.de/février> consulté le 7 janvier 2020 à 12 heures 10 minutes.
- <http://www.arcencielcameroun.asso.st> consulté le 02 janvier 2021 à 11 heures 48 minutes
- <http://www.giz.de/en/worldwide/345.html> consulté le 16 février 2021 à 10 heures 19 minutes

<http://www.mediatorre.org/afrique-central/> consulté le 16 février 2021 à 09 heures 29 minutes

<http://www.mediatorre.org/afrique-central/> consulté le 16 février 2021 à 09 heures 29 minutes

<http://www.org/ffd3> consulté le 28 novembre 2020 à 12 heures 37 minutes.

<http://www.resacoop.org/espacejeunes/default.asp>. Consulté le 09 juin 2021 à 7 heures 23 minutes.

<http://www.un.org/french/documents/ga/res/3/fres3.shtml> le 30 novembre 2020 à 7 heures 28 minutes.

<http://www.aideeffectiveness.org/busanhlf4/images/stories/hlf4/OUTCOME-DOCUMENT-FINAL-FR.pdf> consulté le 07 avril 2020 à 4 heures 40 minutes.

<https://at.ambafrance.org> consulté le 22 décembre à 20 heures 15 minutes.

<https://fr.wikiversity.org/wiki/Progiciel.de-gestion-intégré-SAP> consulté le 09 février 2021 à 13 heures 12 minutes.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00242971> consulté le 22 décembre 2020 à 08 heures 12 minutes.

<https://www.agricultech.net/> consulté le 21 février 2021 à 10 heures 10 minutes.

<https://www.coEmmunedebangangte.net/la-mairie/les-conseillers-municipaux/> consulté le 09 février 2021 à 18 heures 15 minutes.

<https://www.communedebangangte.net/category/projet/projets-en-cours> consulté le 09 février 2021 à 15 heures 20 minutes.

<https://www.communedebangangte.net/la-mairie/les-conseillers-municipaux/> consulté le 09 février 2021 à 18 heures 15 minutes.

<https://www.giz.de/en/> consulté le 23 février 2021 à 19 heures 45 minutes.

<https://www.jobinfocamer.com/en/jobs/autres/> consulté le 21 février 2021 à 10 heures 05 minutes.

<https://www.org.gadd.org/projet-centre-dinnovation-vertes-pour-le-secteur-agro-alimentaire-procisa-giz/> consulté le 16 février 2021 à 13 heures 25 minutes

<https://www.pourlasolidarité.eu> consulter le 26 octobre 2020 à 6 heures 54 minutes.

[www.afriqueobjectifdéveloppement.Solidaires.com](http://www.afriqueobjectifdéveloppement.Solidaires.com), consulté le 26 juillet 2020 à 13 heures 54 minutes.

[www.cours-de-droit](http://www.cours-de-droit) sur L'OCDE : histoire, organisation, compétence consultée le 30 novembre 2020 à 2 heures 32 minutes.

[www.dominique.temple.free.fr](http://www.dominique.temple.free.fr) consulté le 25 octobre 2020 à 16 heures 23 minutes.

[www.fao.org/3/x6990f0a.htm](http://www.fao.org/3/x6990f0a.htm) consulté le 07 février 2021 à 12 heures 34 minutes.

[www.fol58.org](http://www.fol58.org) consulté le 07 avril 2020 à 11 heures 57 minutes.

[www.ifrap.org](http://www.ifrap.org) consulté le 1<sup>er</sup> janvier 2020 à 14 heures 15 minutes.

[www.ins-med.org/PDF/parmfrançais.pdf](http://www.ins-med.org/PDF/parmfrançais.pdf) consulté le 30 janvier 2020 à 8h14.

[www.mediatorre.org](http://www.mediatorre.org) consulté le 15 février 2021 à 23 heures 08 minutes

[www.numeriquecredde/mémoire -jose-nzau.pdf](http://www.numeriquecredde/mémoire-jose-nzau.pdf) consulté le 09 avril 2020 à 9 heures 45 minutes.

[www.oecd.org/cad/deliement](http://www.oecd.org/cad/deliement) consulté le 2 décembre 2020 à 9 heures 40 minutes.

[www.oecd.org/cad/efficacite](http://www.oecd.org/cad/efficacite) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

[www.oecd.org/cad/environnement](http://www.oecd.org/cad/environnement) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

[www.oecd.org/cad/evaluation](http://www.oecd.org/cad/evaluation) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

[www.oecd.org/cad/evaluation](http://www.oecd.org/cad/evaluation) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

[www.oecd.org/cad/gouvernance](http://www.oecd.org/cad/gouvernance) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

[www.oecd.org/cad/incaf](http://www.oecd.org/cad/incaf) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

[www.oecd.org/cad/stats](http://www.oecd.org/cad/stats) consulté le 29 novembre 2020 à 21 heures 08 minutes.

[www.oecd.org/fr/développement](http://www.oecd.org/fr/développement) consulté le 2 décembre 2020 à 8 heures 57 minutes.

[www.oxfam.org](http://www.oxfam.org) consulté le 07 avril 2020 à 4 heures 27 minutes.

[www.resacoop.org](http://www.resacoop.org) consultée le 10 avril 2020 à 20 heures 32 minutes.

[www.senat.fr](http://www.senat.fr) consulté le 24 octobre 2020 à 12 heures 12 minutes.

[www.toupie.org/Dictionnaire/commune.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/commune.htm), consulté le 10 novembre 2015 à 14 heures 20 minutes.

[www.un.org/french/millenniumgoal](http://www.un.org/french/millenniumgoal) consulté le 30 novembre 2020 à 22 heures 37 minutes.



**INDEX**



## A-Notions

- Administration locale, 20, 23, 24, 25, 31, 50, 419
- Aide publique au développement, i, 92, 110, 421
- Allemagne, vi, vii, viii, 2, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 15, 20, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 34, 43, 51, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 114, 124, 142, 143, 159, 162, 163, 175, 177, 222, 223, 224, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 278, 299, 304, 305, 307, 310, 312, 329, 330, 397, 399, 400, 401, 403, 404, 410, 419, 420, 422
- APEE, iv, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 205, 206, 210, 211, 220, 232, 245, 246, 248, 249, 309, 312, 390, 396
- Autorités locales, 3, 14, 16, 31, 41, 46, 49, 55, 86, 128, 155, 293, 294, 299, 303
- Cameroun, v, vi, vii, viii, x, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 43, 45, 46, 48, 53, 56, 58, 63, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 99, 108, 112, 113, 114, 133, 140, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 170, 171, 172, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 182, 193, 195, 208, 211, 212, 213, 216, 221, 223, 224, 227, 229, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 249, 251, 254, 278, 299, 303, 304, 305, 306, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 321, 323, 325, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 350, 352, 398, 399, 400, 401, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 422
- Centre, iv, v, x, 2, 4, 7, 9, 10, 22, 23, 42, 43, 55, 70, 72, 140, 153, 158, 177, 189, 216, 218, 222, 234, 236, 237, 242, 267, 281, 303, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 315, 317, 318, 319, 320, 321, 323, 329, 331, 332, 333, 383, 385, 389, 393, 401, 402, 410, 422, 425
- CGPE, iv, 185, 186, 211, 214, 215, 217, 218, 219, 220, 259, 260, 311
- Citoyens, 5, 6, 54, 59, 60, 80, 88, 95, 103, 105, 114, 115, 145, 178, 179, 220, 283, 293, 296, 320, 326, 327, 330
- Code général, 13, 55, 71, 75, 146, 147, 148, 172, 306, 331, 409
- Code général des CTD, 55, 75
- Collectivité territoriale décentralisée, 66, 148, 225, 235, 236, 258
- Comité d'aide au développement, 116, 120
- Communes, viii, ix, 4, 16, 22, 24, 31, 32, 38, 42, 45, 48, 51, 52, 53, 55, 58, 59, 60, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 103, 137, 144, 145, 146, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 163, 164, 165, 166, 169, 170, 171, 174, 177, 178, 179, 180, 183, 187, 189, 193, 195, 196, 207, 208, 213, 220, 222, 223, 227, 228, 232, 236, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 293, 304, 305, 306, 312, 314, 315, 316, 317, 319, 323, 324, 325, 327, 329, 330, 331, 332, 333, 402, 406, 407, 410, 425
- Coopération décentralisée, vii, viii, x, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 83, 84, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 114, 132, 133, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 159, 162, 165, 166, 172, 175, 177, 178, 181, 183, 222, 223, 233, 235, 239, 251, 262, 263, 268, 269, 270, 271, 277, 278, 286,

- 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 305, 306, 307, 310, 312, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 395, 396, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 419, 420, 421, 422, 425
- Coopération Germano-camerounaise, 2, 3, 30, 173, 174, 405
- Décentralisation, viii, x, 2, 4, 5, 6, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 41, 46, 47, 48, 50, 53, 55, 56, 57, 60, 64, 65, 66, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 83, 84, 90, 112, 137, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 171, 172, 174, 175, 177, 178, 179, 193, 195, 196, 208, 211, 212, 213, 214, 216, 220, 221, 222, 223, 241, 242, 253, 278, 299, 304, 307, 308, 310, 311, 312, 313, 315, 318, 321, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 350, 399, 400, 402, 403, 404, 406, 408, 410, 411, 419, 420, 422
- Déploiement, 22, 46, 95, 105, 112, 122, 139, 144, 158, 196, 261, 295, 304, 316, 317
- Développement, vii, x, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 79, 81, 85, 86, 89, 90, 92, 93, 95, 97, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 157, 158, 159, 162, 163, 164, 166, 171, 172, 173, 174, 175, 177, 179, 180, 181, 184, 185, 191, 193, 198, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 217, 220, 221, 222, 223, 224, 227, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 249, 250, 251, 252, 253, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 312, 313, 314, 315, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 325, 326, 327, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 353, 396, 397, 398, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 414, 419, 421, 423, 424, 425
- Développement local, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 29, 31, 32, 34, 52, 55, 57, 59, 71, 73, 85, 86, 93, 105, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 144, 145, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 158, 171, 172, 174, 175, 179, 208, 210, 211, 220, 241, 242, 245, 249, 250, 251, 253, 259, 260, 278, 283, 293, 295, 302, 306, 307, 308, 310, 312, 314, 315, 318, 319, 320, 323, 325, 397, 400, 401, 406, 408, 419, 421
- Dimension Nord-Sud, 26, 31, 46, 49, 50, 57, 93, 420
- Eau, viii, 23, 56, 79, 98, 115, 126, 128, 160, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 193, 195, 196, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 222, 234, 240, 241, 242, 248, 253, 259, 260, 261, 266, 281, 283, 284, 304, 311, 331, 332, 333, 378, 395, 410, 411, 412, 423, 424
- Entités sub-étatiques, x, 23, 26, 45, 47
- FEICOM, v, 65, 153, 155, 156, 158, 165, 171, 223, 224, 251, 299, 422
- GIZ, v, 17, 18, 30, 32, 35, 42, 78, 99, 172, 173, 174, 175, 178, 180, 196, 197, 198, 201, 202, 206, 208, 209, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 235, 236, 237, 238, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255,

- 256, 257, 258, 259, 261, 299, 303, 304, 305, 309, 310, 311, 333, 410, 411, 422, 423, 424
- Implémentation, 23, 29, 46, 47, 59, 74, 86, 92, 100, 104, 112, 122, 133, 136, 141, 143, 159, 161, 163, 175, 196, 216, 223, 231, 236, 249, 275, 278, 292, 293, 297, 305, 307, 313, 317, 333, 425
- Jumelages, 26, 33, 46, 47, 48, 51, 57, 58, 59, 60, 63, 71, 90, 329, 401, 406, 420
- kreise*, 25, 78, 85, 89
- Kreistag*, 82
- Länder, 11, 24, 25, 32, 51, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 162, 402, 403, 420, 421
- MINATD, v, 18, 35, 71, 149, 150, 151, 161, 189, 190, 191, 192, 254, 255, 256, 257, 258, 332, 408, 410, 411, 423
- MINEPAT, v, 64, 149, 150, 155, 411
- Mondialisation, 21, 26, 27, 46, 47, 48, 53, 55, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 90, 103, 111, 118, 136, 263, 277, 278, 282, 297, 301, 320, 397, 398, 412, 420, 424
- OCDE, v, 113, 116, 120, 121, 122, 130, 265, 266, 268, 401, 409, 413
- OMD, v, 118, 123, 125, 126, 129, 132, 177, 208, 265, 282, 403, 411
- Organisations non gouvernementales, 16, 139, 149, 160, 279, 280, 281
- Ouest, ix, x, 4, 7, 9, 10, 23, 28, 42, 43, 70, 72, 86, 89, 112, 128, 177, 222, 243, 245, 246, 247, 249, 252, 261, 303, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 312, 315, 317, 318, 319, 320, 321, 323, 329, 331, 332, 333, 400, 403, 408, 410, 425
- PADDL, vi, viii, 171, 172, 174, 175, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 240, 241, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 258, 259, 260, 261, 299, 304, 305, 309, 310, 311, 312, 331, 333, 396, 406, 411, 423, 424
- Paradiplomatie, 61, 62, 63, 409, 420
- Populations locales, x, 22, 35, 95, 159, 163, 178, 220, 227, 235, 240, 241, 250, 262, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 314, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 327, 330, 331, 332, 333, 425
- Projets de développement, ix, x, 33, 35, 42, 48, 49, 50, 54, 71, 89, 96, 98, 106, 107, 143, 156, 222, 234, 236, 252, 304, 305, 307, 308, 310, 314, 329, 331, 370, 403
- Réciprocité, vii, x, 28, 34, 37, 39, 43, 45, 49, 60, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 132, 139, 144, 222, 298, 313, 321, 322, 329, 334, 399, 401, 402, 407, 421
- Régions, viii, 3, 9, 10, 16, 17, 24, 47, 48, 51, 61, 66, 71, 72, 74, 76, 77, 83, 86, 89, 92, 144, 148, 154, 162, 163, 280, 293, 305, 307, 309, 310, 317, 318, 320, 321, 323, 327, 331, 332, 334, 398, 409
- Relations internationales, 2, 4, 6, 15, 27, 28, 36, 37, 38, 39, 47, 48, 50, 51, 53, 57, 58, 61, 62, 63, 90, 92, 110, 114, 141, 142, 177, 302, 329, 334, 397, 398, 402, 403, 405, 406
- Santé, 23, 50, 56, 63, 67, 70, 79, 122, 125, 126, 128, 129, 134, 138, 143, 147, 174, 175, 178, 183, 192, 193, 195, 196, 219, 222, 240, 253, 264, 266, 271, 281, 282, 283, 284, 331, 332, 408, 423
- Transnationalisme, 36, 47, 330, 405

**B-Auteurs**

- Balikwisha Nyonyo, 29, 105, 106, 401  
 Bassamagne, 27, 38, 48, 58, 152, 404  
 Bondo, 16, 29, 33, 105, 106, 401  
 Courger, 13, 30, 77, 404  
 Eko'o Akouafane, 6, 20, 76, 144, 155, 321, 399  
 Iguigui, 31, 38, 45, 329, 407  
 Karzazi, 27, 138, 277, 330  
 Lesart, 29, 300, 405  
 Martin Finken, 5, 22, 56, 140, 170  
 Mohcine, 27, 51, 52, 57, 138, 139, 141, 263, 269, 271, 286, 330, 407  
 Mvelle Minfenda, 28, 111, 112, 114, 407  
 Ngane, 21, 158, 160, 162, 400  
 Nkolo Ateba, 2, 3, 30, 173, 174, 405  
 Noizet, 29, 30, 52, 293, 400  
 Ogandago Ntyango, 28, 95, 101, 102, 107, 108, 109, 399, 407  
 Owona, 21, 65, 145, 153, 157, 158, 159, 174, 400  
 Petiteville, 26, 47, 49, 57, 399  
 Rio, 111, 122, 123, 124, 129, 272, 277, 278, 279, 280, 284, 292, 302, 407, 412, 424

<b>TABLE DES MATIERES</b>
---------------------------

<b>SOMMAIRE</b> .....	i
<b>DEDICACE</b> .....	ii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	iii
<b>LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES</b> .....	v
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	ix
<b>RESUME</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
1. CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE .....	2
2. MOTIVATIONS DU CHOIX DU SUJET .....	4
3. INTERET DU SUJET.....	5
4. LE CADRE SPATIO-TEMPOREL DE L'ETUDE.....	7
4.1.Le cadre spatial.....	7
4.2.Le cadre temporel de l'étude .....	11
5. CLARIFICATION CONCEPTUELLE.....	12
6. REVUE CRITIQUE DE LITTERATURE .....	19
7. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	28
7.1.Problématique.....	29
7.2.Hypothèses de recherche.....	29
8. OBJECTIFS DE L'ETUDE .....	30
9. METHODOLOGIE.....	31
9.1.Méthodologie de collecte des données .....	31
9.2.Méthodologie de traitement des informations recueillies sur le terrain.....	32
10.CADRE THEORIQUE.....	32
11.DIFFICULTES RENCONTREES .....	38
12.PLAN DU TRAVAIL.....	39
<b>PREMIERE PARTIE : L'INTERNATIONALISATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES</b> .....	42
<b>CHAPITRE I : CONFIGURATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE : GENESE ET INSTITUTIONNALISATION</b> .....	44
I-L'EMERGENCE CONCEPTUELLE ET POLITIQUE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	44

1- Le phénomène de la mondialisation et la coopération décentralisée.....	44
2-La dimension Nord-Sud de la coopération décentralisée .....	47
3-Généalogie conceptuelle de la coopération décentralisée.....	48
4-La déconcentration et la décentralisation dans le contexte de la mondialisation. ....	51
<b>II-DES JUMELAGES A LA COOPERATION DECENTRALISEE .....</b>	<b>55</b>
1. Les jumelages-réconciliation .....	55
2- Les jumelages-compréhension .....	57
3- Les jumelages-coopération .....	57
4- La paradiplomatie et la coopération décentralisée .....	59
<b>III-LA COOPERATION DECENTRALISEE AU CAMEROUN .....</b>	<b>62</b>
1- La conception camerounaise de la coopération décentralisée .....	62
2- L'encadrement juridique de la coopération décentralisée .....	70
3- Les CTD camerounaises dans la coopération décentralisée .....	73
<b>IV-L 'Allemagne et la coopération décentralisée.....</b>	<b>75</b>
1- Les spécificités allemandes de la coopération décentralisée .....	75
2- Les institutions intercommunales et leurs regroupements .....	82
3- Les réformes territoriales après 1990 dans les nouveaux <i>länder</i> .....	84
4- L'enjeu des réformes territoriales dans les anciens <i>länder</i> depuis 1990 .....	87
<b>CHAPITRE II : PRINCIPE DE RECIPROCITE ET AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE .....</b>	<b>89</b>
<b>I-LA RECIPROCITE DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE .....</b>	<b>89</b>
1- La réciprocité : essai de définition .....	89
2- Les objectifs généraux et les principes de la réciprocité .....	91
3- Les types de réciprocité et leurs domaines possibles.....	96
3-1-Les types de réciprocité .....	96
3-1-1-La réciprocité généralisée .....	96
3-1-2-La réciprocité équilibrée .....	97
3-1-3-La réciprocité négative.....	97
3-2-Les domaines d'action de la réciprocité .....	99
3-2-1-La démocratie participative et la gouvernance locale .....	100
3-2-2-Le développement durable et la gestion des patrimoines .....	101
3-2-3-Les échanges interculturels et de savoir- faire local .....	102
4- Les modalités et valeur de la réciprocité dans la coopération décentralisée .....	103
4-1-La réciprocité directe .....	103
4-2-La réciprocité indirecte .....	105

II-L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE.....	107
1- Essai de définition de l'aide publique au développement.....	107
2- Les phases et l'évolution de l'aide publique au développement.....	109
3- Objectifs et typologies de l'aide publique au développement.....	121
3-1-Objectifs.....	122
3-2-Typologie et domaines d'action de l'aide publique au développement.....	124
4- Les logiques de l'aide publique au développement.....	128
4-1-La logique de besoin.....	128
4-2-La logique d'intérêt ou de proximité.....	128
4-3-La logique d'efficacité ou de mérite.....	129
<b>CHAPITRE III : DE L'INSTITUTIONNALISATION A LA MATERIALISATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE : UNE DYNAMIQUE DES ACTEURS EN PRESENCE.....</b>	<b>130</b>
I-LES CONSTRUCTIONS OPERATOIRES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE.....	130
1- Du développement au développement local : une marche opératoire vers la coopération décentralisée.....	130
2- Les approches de la coopération décentralisée.....	134
2-1-Une approche solidariste.....	134
2-2-Une approche de conditionnalité et d'intervention humanitaire.....	135
2-3-Une approche égalitaire.....	135
2-4-Une approche de réciprocité.....	136
2-5-L'intérêt des organismes multilatéraux pour la coopération décentralisée.....	136
3- La diplomatie des territoires.....	138
4- Les enjeux de la coopération décentralisée.....	139
II-LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE AU CAMEROUN.....	141
1- Les collectivités locales camerounaises.....	141
1-1-La commune.....	141
1-2-La région.....	142
2- L'intervention ministérielle de la coopération décentralisée au Cameroun.....	144
2-1-Le Ministère des Relations Extérieures.....	144
2-2-Le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.....	145
2-3-Le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.....	146

2-4-Le Ministère des Finances et Le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local .....	146
3- Les organismes d'encadrement et d'accompagnement des collectivités territoriales décentralisées .....	148
3-1-Le Conseil National de la Décentralisation (CND) .....	148
3-2-Le Comité Interministériel des Services Locaux (CISL) .....	149
3-3-La Commission Interministérielle de Coopération Décentralisée (CICOD).....	149
3-4-Le Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM).....	150
3-5-Le Programme National de Développement Participatif (PNDP) .....	152
3-6- Le Centre de Formation et d'Administration Municipale (CEFAM).....	153
3-7-Le Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement (PACDDU). 154	
3-8-Le Programme de Gouvernance Urbaine (PGU) .....	154
4- Les autres partenaires des CTD et les dispositions réglementaires du Président de la République, du Premier Ministre et du Ministre de la décentralisation .....	154
4-1-La société civile .....	155
4-2-Le secteur privé.....	155
4-3-Les services déconcentrés de l'Etat .....	155
4-4-Similitudes des pratiques de décentralisation au Cameroun et en Allemagne .....	157
5- La tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales décentralisées .....	158
5-1-La tutelle administrative .....	158
5-2-La tutelle technique .....	166
<b>III-LES ACTEURS ALLEMANDS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE .....</b>	<b>167</b>
1- L'évolution de la GIZ .....	167
2- Les attributions de la GIZ.....	168
3- Les interventions et programmes de la GIZ.....	169
<b>DEUXIEME PARTIE : LES DEFIS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE ENTRE L'ALLEMAGNE ET LE CAMEROUN .....</b>	<b>171</b>
<b>CHAPITRE IV : LES REALISATIONS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE DANS LA REGION DU CENTRE : UNE ACTION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES .....</b>	<b>173</b>
<b>I-LA COOPERATION ALLEMANDE DANS LA COMMUNE DE SOA .....</b>	<b>173</b>
1- Situation géographique de la commune de Soa et contexte d'intervention de la coopération allemande .....	173
2- L'appui du PADDL dans le secteur hydraulique à la commune de Soa .....	174
3- Le PADDL au cœur de la gestion des archives et de la documentation dans la commune de Soa .....	182



4- Partenariat PADDL-Commune de Soa dans la professionnalisation des emplois communaux .....	184
4-1-L'existence d'un organigramme règlementaire et opérationnel.....	185
4-2-La gestion des ressources humaines adaptées au cadre règlementaire du MINATD .....	186
4-3-Conformité de la situation du personnel à la loi du MINATD .....	186
5- Plan d'action de l'éducation et de la santé du PADDL à Soa .....	188
<b>II-LE PADDL : UN ACTEUR DE DEVELOPPEMENT DANS LA COMMUNE D'AYOS</b> .....	191
1- L'appui du PADDL au secteur éducatif à Ayos .....	191
2- PADDL et Gestion de l'eau potable à la commune d'Ayos .....	203
3- Synthèse de la collaboration entre la commune d'Ayos et le PADDL .....	205
<b>III-LE PARTENARIAT ENTRE LE PADDL ET LA COMMUNE DE MBALMAYO</b> .....	207
1- Aperçu sur l'état des lieux des points d'eau modernes (PEM).....	208
2- Gestion des PEM à Mbalmayo : fruit d'une capitalisation des expériences du PADDL/GIZ .....	209
<b>IV-LA MATERIALISATION DE LA COOPERATION ENTRE LE PADDL ET LA COMMUNE DE MBANGASSINA</b> .....	211
1- Contexte de collaboration entre le PADDL et la commune de Mbangassina .....	211
2- Le développement du secteur hydraulique à Mbangassina par le PADDL/GIZ.....	212
3- Coopération éducative entre la Commune de Mbangassina et le PADDL/GIZ.....	215
4- Le PADDL et la mobilisation des ressources financières dans la commune de Mbangassina .....	216
<b>CHAPITRE V : L'ESSOR DE LA COOPERATION DECENTRALISE ALLEMANDE DANS LA REGION DE L'OUEST-CAMEROUN</b> .....	218
<b>I-L'APPUI DES ORGANISMES ALLEMANDS AU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE DE BANGANGTE</b> .....	218
1- Partenariats de la Kfw et de la société SAP AG à la commune de Bangangté .....	219
2- Le développement de l'éducation de base à Bangangté par le projet pro-edu-ba .. .....	227
3- L'action de la Fondation Konrad Adenauer dans le développement de la commune de Bangangté .....	229
4- Dynamiques de partenariat GIZ- Commune de Bangangté .....	231
5- Partenariat Commune de Bangangté et la commune de Munsingen .....	235
6- Actions du PADDL dans le secteur hydraulique à Bangangté .....	236
<b>II-LES REALISATIONS DE LA COOPERATION ALLEMANDE A BAFOUSSAM DANS LE CONTEXTE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE</b> .....	238
1- Initiatives du projet ProCISA à Bafoussam .....	238
2- Le PADDL et le secteur éducatif à Bafoussam .....	241
3- L'outil PPBS dans le développement communal .....	245

III-L'ACTION DU PADDL/GIZ DANS LES AUTRES COMMUNES DE LA REGION DE L'OUEST.....	249
1- L'action du PADDL/GIZ dans la mise en œuvre d'organigrammes types d'emplois communaux et les canevas types de rédaction d'un projet .....	249
2- Commune de Koutaba-PADDL/GIZ : une synergie d'actions dans l'intégration du genre, la gestion et la maintenance des points d'eau .....	255
<b>CHAPITRE VI : LA COOPERATION DECENTRALISEE : UN LEVIER DE DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>259</b>
I-APPROCHE ANALYTIQUE DE LA NOTION DU DEVELOPPEMENT.....	259
1- Essais de définition du concept de développement.....	259
2- Les tendances du développement .....	264
2-1-Le développement comme progrès .....	264
2-2-Le développement comme changement .....	265
2-3-Le développement comme liberté .....	265
3- Les dimensions du développement .....	266
3-1-La dimension économique du développement .....	266
3-2-La dimension socioculturelle du développement .....	267
4- La notion de développement entre mondialisation et globalisation.....	273
II-L'EMERGENCE DU TERS-MONDE : UNE PRIORITE DES CONFERENCES INTERNATIONALES .....	274
1- La conférence de Stockholm de 1972.....	274
2- La conférence de Rio de Janeiro de 1992.....	275
3- Le consensus de Washington de 2000 .....	277
4- Le sommet de Johannesburg du 26 aout au 4 septembre 2002 .....	278
5- Le premier Forum de haut niveau et la "Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide" ...	280
6- Le Forum d'Accra de 2008 .....	281
7- Les principes d'Istanbul lors du forum de septembre 2010 .....	282
8- Le quatrième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan en Corée (2011)....	286
III-LA COOPERATION DECENTRALISEE ET SES MECANISMES .....	289
1- Le cadre d'action de la coopération décentralisée .....	289
2- Les types d'actions et les moyens de la coopération décentralisée.....	292
3- Les domaines de la coopération décentralisée.....	295
IV-LA COLLECTIVITE : UNE FEDERATRICE D'ENERGIE AUTOUR DES OBJECTIFS DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE .....	296
1- La mobilisation des élus .....	296
2- La mobilisation des acteurs internes et des experts des collectivités .....	297

<b>CHAPITRE VII : EVALUATION CRITIQUE DE L'ACTION ALLEMANDE AU CAMEROUN DANS L'APPUI DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES</b> .....	300
<b>I-LES LIMITES DE L'APPUI ALLEMAND DANS LES CTD DU CENTRE ET DE L'OUEST</b> .....	300
1- La faible maîtrise des textes de la coopération décentralisée et la délimitation restrictive de son champ d'implémentation. ....	301
2- Le manque d'implication des populations locales dans l'élaboration des stratégies de développement. ....	303
3- Le manque de suivi des actions réalisées et le déficit de vision stratégique de la coopération décentralisée par les exécutifs municipaux .....	307
4- La faible attractivité des communes du Centre et de l'Ouest et la forte emprise de la tutelle. ....	311
<b>II-LES CLES DU SUCCES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE GERMANO-CAMEROUNAISE</b> .....	313
1- De la maîtrise des textes de coopération décentralisée à l'implication des populations locales dans les projets de coopération .....	313
2- La coopération décentralisée et la réflexion des villes investies .....	317
3- La mise en réseau des collectivités des collectivités territoriales décentralisées .....	319
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	325
<b>ANNEXES</b> .....	332
<b>SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	382
<b>INDEX</b> .....	402
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	407