

Jeanot Minla Mfou'Ou (Canadel)

La décentralisation, une opportunité pour améliorer le développement et la gouvernance locale

Exemples de communes au Cameroun

septembre 2006

► La mise en œuvre de la décentralisation est un processus long et complexe. Au Cameroun, elle est consacrée depuis 1996 mais seule une des deux entités décentralisées prévues par la Constitution existe aujourd'hui. En se basant sur le rôle et les fonctions dévolus aux communes, ce texte interroge les enjeux et les pistes à creuser pour faire de la décentralisation un levier pour améliorer la gouvernance au niveau local.

Écrire pour partager les expériences et les savoir-faire

Les articles de capitalisation des expériences menées dans les pays du Sud restent souvent des publications de praticiens du Nord. Face à ce constat, le Groupe initiatives a souhaité stimuler la production Traverses en accueillant des textes provenant d'auteurs du Sud proches de ses conceptions, en les appuyant pour formaliser leurs savoir-faire. C'est l'objet de l'atelier d'écriture qui, à Bamako en octobre 2005, a rassemblé quinze professionnels du développement.

Plus qu'un simple séminaire, cet atelier est un processus d'accompagnement à l'écriture de praticiens de la coopération, une dynamique qui a débuté courant 2005 avec le lancement de l'appel à propositions. Ce processus a compris trois phases : une première période d'échanges entre les auteurs et les animateurs pour retravailler la problématique et le plan, une semaine d'atelier et un temps consacré à la relecture et à la publication des textes. Le texte proposé dans ce numéro résulte de cette dynamique.

Des regards croisés sur le développement local et la décentralisation

L'atelier a rassemblé onze participants, associatifs et fonctionnaires territoriaux, de six nationalités africaines différentes et quatre animateurs, maliens et français. Ces praticiens du développement, d'appartenance professionnelle multiple (anthropologie, agronomie, médecine, économie, droit, psychologie, journalisme) ont présenté des contributions qui, sous différents angles, abordent diverses facettes du développement local (infrastructures, gestion des ressources naturelles, santé, financement, appui institutionnel) en lien avec la décentralisation et la démocratie locale. L'émergence des collectivités territoriales et les politiques de décentralisation y sont analysées au regard des processus de développement local et du fonctionnement de la démocratie locale (élections, rapports de pouvoirs locaux, espaces de débat public).

Une volonté forte de stimuler la capitalisation d'expériences de développement en Afrique

Cette initiative a été menée conjointement par le Groupe initiatives et le Centre d'expertises politiques et institutionnelles en Afrique (Cepia). Le Cepia est un espace d'études et de réflexion sur les politiques publiques et les institutions en Afrique ; il est lié au réseau Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (www.afrique-gouvernance.net).

Nous tenons ici à remercier Annette Corrèze, Gérard Logié et François Enguehard qui, par leurs relectures, ont contribué à l'édition de ces textes.

La préparation et la publication des documents de l'atelier d'écriture ont été rendues possibles grâce au ministère français des Affaires étrangères dans le cadre de son appui au programme de capitalisation d'expériences du Groupe initiatives.

La décentralisation, une opportunité pour améliorer le développement et la gouvernance locale

Exemples de communes au Cameroun

Par Jeanot MINLA MFOU'OU¹ (Canadel)

A son indépendance, le Cameroun s'est constitué en République fédérale avec deux Etats : le Cameroun oriental qui correspondait à la partie francophone et le Cameroun occidental à celle anglophone. En mai 1972, les deux Etats fédérés se sont réunis pour ne former qu'un Etat unitaire centralisé. Son système politique était caractérisé par un gouvernement central fort qui impulse, décide, oriente l'action publique et gère toutes les ressources publiques pour développer le pays. C'est cette forme d'Etat qui a prévalu jusqu'à la nouvelle constitution, promulguée en janvier 1996, qui consacre la décentralisation.

La centralisation de la gestion publique a eu comme conséquence de marginaliser les citoyens de la gestion des affaires publiques et de ne pas réellement prendre en compte les différences et les spécificités des régions d'un pays qui, à juste titre, est qualifié « d'Afrique en miniature ». Il y a eu inégale redistribution des richesses nationales, ce qui a entraîné des niveaux de développement différents entre localités qui ne recevaient pas les mêmes investissements de l'Etat central. Depuis les années 1990, cet Etat centralisé est en crise et n'arrive plus à assumer le développement de l'ensemble du pays ; c'est dans ce contexte que l'avènement de la décentralisation représente un espoir de changement pour les populations.

Ce processus doit permettre de faire gérer les affaires publiques et particulièrement les actions de développement par les entités décentralisées avec un rôle plus actif des populations locales. Au Cameroun, coexistent deux types d'entités décentralisées : la commune et la région. Elles sont toutes deux prévues par la

¹ Conseiller en développement local et organisationnel, Coordonnateur général du Centre d'accompagnement de nouvelles alternatives de développement local (Canadel), Espace Dschangshuss et Alliance pour refonder la Gouvernance en Afrique, Cameroun.

Constitution de 1996, mais seules les communes, vieille institution de l'époque coloniale, existent pour l'instant. La création effective des régions est attendue. Ainsi aujourd'hui, parler de décentralisation au Cameroun consiste à parler exclusivement de la dynamique passée, en cours ou à venir des communes.

Pour aborder la question du développement local, nous avons choisi de présenter brièvement l'histoire, les enjeux et les défis de la décentralisation au Cameroun avant de parler de quelques expériences concrètes. Ces dernières permettent d'illustrer le jeu des acteurs en présence et de s'interroger sur les acquis et les pistes à développer dans le futur. Dans cette dernière partie, nous insistons sur les aspects importants à travailler pour que la décentralisation au Cameroun contribue effectivement à développer les localités en même temps qu'elle améliore la gouvernance locale. En fait, nous nous interrogeons dans cet article sur un certain nombre de questions : quels sont les enjeux et les défis de la décentralisation au Cameroun ? La décentralisation dans cette Afrique en miniature peut-elle être un levier pour le développement local ? Permet-elle véritablement d'envisager une meilleure participation des populations locales à la gestion des affaires publiques locales ? Sur quoi faudrait-il travailler davantage pour que la décentralisation au Cameroun relève ces deux défis que sont le développement et l'amélioration de la gouvernance au niveau local ?

LA DECENTRALISATION AU CAMEROUN : HISTOIRE, ENJEUX, DEFIS ET EXPERIENCES D'ACTEURS

Pour traiter de la décentralisation au Cameroun, il apparaît nécessaire de clarifier quelques concepts clés et de rappeler l'histoire de la décentralisation, ses enjeux et défis avant de présenter quelques expériences et pratiques de terrain.

Les concepts de décentralisation, de développement local et de gouvernance locale

La décentralisation

La décentralisation est un mode ou une forme de gestion de l'Etat qui consiste à transférer à des entités décentralisées des compétences et des ressources pour gérer certaines affaires publiques au niveau local. Il s'agit pour le gouvernement central de confier des responsabilités qui, hier, étaient de sa compétence exclusive aux communes, dans le domaine du développement socioéconomique et culturel.

Le développement local

Le développement local est une approche de développement qui consiste à enclencher une dynamique ou un processus de transformation dans un espace territorial bien délimité avec la participation effective de tous les acteurs concernés, en prenant en compte les différents secteurs : économie, politique, social, culturel, environnement. Il s'agit d'un processus par lequel un territoire invente son avenir, se projette dans le futur en tirant les leçons de son passé et en tenant compte du présent. Le développement local va de paire avec la décentralisation dans la mesure où il est question à la fois de territoires lorsqu'on parle d'entités décentralisées, mais également de développement de ces mêmes territoires. C'est l'une des approches les plus

appropriées à utiliser dans ce cadre dans la mesure où elle prend en compte tout l'espace sans exclure aucune catégorie sociale ou acteur.

La gouvernance locale

La gouvernance locale est une manière de gérer les affaires publiques ou l'intérêt commun en privilégiant l'intérêt général. C'est un système avec des mécanismes, règles, outils, méthodes et moyens à utiliser pour assurer la gestion des affaires publiques ou d'intérêt commun d'une entité décentralisée ou d'un territoire comme la commune.

Historique, enjeux et défis de la décentralisation au Cameroun

L'avènement de la décentralisation au Cameroun a suscité le même débat qu'en leur temps la démocratisation et le multipartisme. Pour certains, elle a été imposée de l'extérieur comme une des conditionnalités pour que le pays ait accès à l'aide au développement. Pour les acteurs du développement, elle s'inscrit dans le processus de changement interne qui est une suite logique de la démocratisation. Comme processus de développement, la décentralisation est une opportunité à saisir pour impulser le changement dans le domaine du développement et de la gouvernance locale. Par rapport à l'analyse historique, la question est de savoir depuis quand la décentralisation est effective. Pour cela il faut plutôt parler du début de ce processus.

Il n'est pas aisé de répondre à cette question car plusieurs courants s'affrontent. Le premier affirme que la décentralisation est aussi vieille que le Cameroun car elle date de la période coloniale. Les tenants de cette position affirment que l'institution communale date de cette époque où les maires étaient déjà élus. Malheureusement avec l'évolution, le système de choix des maires par les élections a été remplacé par la nomination des administrateurs municipaux. Le deuxième courant affirme que la décentralisation au Cameroun date de l'adoption de la nouvelle constitution camerounaise de 1996 qui stipule clairement que le Cameroun est un *Etat unitaire et décentralisé* après avoir été un Etat fédéral puis unitaire centralisé. Le troisième estime que la décentralisation au Cameroun est plus récente parce que liée à la mise en place du nouveau cadre juridique qui a commencé avec la promulgation de trois lois² dont les décrets d'application restent attendus.

Sans vouloir donner raison à l'une ou l'autre tendance, il faut reconnaître que parmi les deux entités décentralisées retenues au Cameroun, la commune existe effectivement depuis l'époque coloniale alors que la région est une nouveauté qui n'existe pour le moment que sur le papier. Mais malgré le fait que cette institution soit ancienne, son histoire a montré plusieurs limites et insuffisances dans son fonctionnement, notamment :

- Durant une longue période, les maires ont été nommés par l'administration centrale et non élus : les sous-préfets (autorité administrative qui est à la tête de

² Les lois n°2004-017, 2004-018 et 2004-019 du 22 juillet 2004 portant respectivement orientation de la décentralisation, fixant les règles applicables aux communes et fixant les règles applicables aux régions.

l'arrondissement dont le territoire correspond également à celui d'une commune dans certains cas) étaient alors administrateurs municipaux.

- L'inexistence ou l'insuffisance de ressources propres humaines, matérielles et financières. Les communes ne disposaient pas de budget autonome et leur gestion se confondait avec celle de la sous-préfecture.
- Le rôle très marginal joué par les citoyens dans le fonctionnement et l'animation de la commune, qui n'était que l'affaire du seul exécutif municipal.
- Le rôle marginal voire insignifiant joué par la commune dans l'impulsion du développement du territoire communal. La quasi-totalité des actions étaient réalisées par les services déconcentrés, c'est-à-dire les représentations des ministères techniques (gouvernement central) au niveau local à travers le budget d'investissement public. La commune était plus considérée comme un service administratif où on allait signer les actes d'état civil et célébrer les mariages.

A l'évidence, la décentralisation au Cameroun a donc à la fois une origine externe et interne. Sur le plan externe, plusieurs bailleurs de fonds ont demandé, dans leurs négociations avec le gouvernement, qu'il y ait cette réforme ; elle est devenue ainsi une conditionnalité pour accéder à certaines opportunités de financement de la communauté internationale. Au plan interne, les différents programmes d'ajustement structurel et autres réformes économiques ont conduit au désengagement de l'Etat qui a été obligé de diminuer ses moyens d'actions de développement. La décentralisation est ainsi devenue pour les autorités une alternative pour ne plus assumer ces responsabilités tout en ayant une bonne justification et les transférer aux communes et aux régions. Dans tous les discours politiques des hautes autorités du pays, ces dernières proclament haut et fort que la décentralisation est en cours, qu'elle est la voie du futur. Malheureusement elle demeure de l'ordre du discours car les mesures d'accompagnement nécessaires à sa mise en œuvre tardent à être mises en place. En dehors des lois promulguées, un ministère de l'Administration territoriale et de la décentralisation (MINATD) a été créé et quelques programmes ont été mis en place avec l'appui de la coopération, PNDP³ et PACDU⁴. Le pouvoir politique hésite et parle plus qu'il n'agit dans ce domaine.

Pour le MINATD, beaucoup d'acteurs de développement et certains élus pensent qu'il n'est pas possible de confier au ministère qui assure la tutelle des communes la responsabilité de conduire ce processus de changement qu'est la décentralisation. Suggestion est ainsi faite, à l'instar de l'expérience d'autres pays comme par exemple le Burkina Faso ou le Mali, de créer une structure directement rattachée au Premier ministre ou à la présidence (agence, mission, commission...) pour conduire le processus de décentralisation du Cameroun.

Les dernières élections ont heureusement porté à la tête des communes une nouvelle génération de maires qui, avec leur dynamisme, sont parvenus à créer une

³ PNDP : Programme national de développement participatif.

⁴ PACDU : Programme d'appui à la décentralisation et au développement urbain.

association unique de communes « Communes et villes unies du Cameroun ». Avec les moyens des différents programmes et organisations internationales comme la SNV, Helvetas et nationales Canadel⁵ – Cabinet Stratégies !, et autres, la dynamique avance.

Le Canadel

Le Canadel a été créé en 1996 et déclaré comme association en 1997. Il a, au début, travaillé exclusivement au Cameroun, mais entend désormais étendre ses activités dans d'autres pays d'Afrique centrale. Grâce au nouveau cadre juridique, il a obtenu son agrément comme ONG en novembre 2004.

Avec un effectif d'une quinzaine de cadres, il compte quatre départements qui correspondent à ses principaux axes d'intervention : développement rural (appui aux organisations des producteurs et gestion des ressources naturelles), développement urbain (accompagnement des dynamiques de développement des quartiers populaires et du secteur de l'économie populaire), décentralisation et développement local (accompagnement des communes et régions et des communautés rurales), administration (finance et micro finance). Outre ces secteurs, le Canadel travaille sur plusieurs autres axes transversaux : plaidoyer et lobbying, renforcement de la société civile, intégration régionale, renforcement des capacités, développement organisationnel, capitalisation des expériences et communication, participation à l'élaboration et à l'amélioration des politiques publiques.

Depuis 2001, le Canadel est l'une des deux structures qui représentent les ONG et associations au sein du comité de suivi de gestion des ressources PPTE (pays pauvres très endettés). Dès lors, cela lui a permis d'être impliqué dans toutes les réflexions et rencontres officielles avec le gouvernement et les partenaires au développement pour le compte de la société civile camerounaise. La mission du Canadel est d'accompagner les processus de transformation sociale et de changement dans les institutions, les organisations et les communautés sur les plans socio-institutionnels, économiques et environnementaux pour l'épanouissement et le mieux-être des populations. Son objectif est de devenir une organisation d'accompagnement de référence qui agit sur les stratégies et les politiques de développement du niveau local, méso, national (Cameroun) et sous régional (Afrique centrale).

On peut affirmer que les bases du processus de décentralisation au Cameroun existent car, outre l'existence effective des communes, il y a un début de mise en place d'un nouveau cadre juridique avec la constitution de 1996 et les trois lois de 2004. Par ailleurs, les gouvernants municipaux sont élus. Cependant, il reste beaucoup à faire pour faire de la commune une institution qui assume des responsabilités effectives en termes de développement local et de cadre de l'exercice d'une meilleure forme de gouvernance locale. Afin d'y parvenir, tous les acteurs doivent être mobilisés pour apporter leur contribution à construire et consolider ce processus. C'est dans ce cadre qu'il faut situer le travail que réalise le Canadel et d'autres acteurs au Cameroun.

⁵ La SNV, Helvetas et le Canadel sont respectivement l'organisation néerlandaise de développement, une association suisse pour le développement et le Centre d'accompagnement de nouvelles alternatives de développement local.

Expériences d'acteurs sur la décentralisation au Cameroun

- ***L'accompagnement des dynamiques de développement local, démarche, outils et méthodes***

Accompagnement de la dynamique d'Akono

Dès sa création, les promoteurs du Canadel ont pris le parti de travailler à l'accompagnement des communes avant même que le débat sur la décentralisation n'ait lieu au Cameroun. Cette idée est née des suites d'une formation qu'un des responsables avait effectuée en France avec des stages dans des communes françaises où il y avait des expériences de développement local. L'idée était de faire de la commune un acteur institutionnel important, catalyseur du développement au niveau de son espace territoire. Mais compte-tenu du lourd héritage de la commune camerounaise, il fallait l'accompagner dans cette nouvelle dynamique et renforcer ses capacités. Depuis lors, le Canadel a eu à travailler sur l'accompagnement de trois communes rurales, Akono, Mfou, Mbengwi et a participé à une expérience d'accompagnement d'une commune urbaine d'arrondissement (Yaoundé 6) de l'agglomération de Yaoundé.

À Akono⁶, le travail a consisté à accompagner cette commune rurale, située à soixante kilomètres au sud-ouest de Yaoundé, à élaborer son plan de développement local. Ceci s'est fait en plusieurs étapes.

La première a eu pour objet de réaliser un diagnostic participatif afin d'identifier les potentialités et les contraintes de la commune. À l'occasion, il a été possible de retracer l'histoire et l'évolution de la commune. Une équipe du Canadel a utilisé plusieurs méthodes et outils (interviews semi structurées avec des personnes ressources, recherches documentaires et réunions avec des groupes cibles) et rencontré tous les acteurs de la commune. Il s'est notamment agi des conseillers municipaux, des responsables des services techniques des ministères représentés au niveau du siège de la commune, des ressortissants de la commune qui vivent à l'extérieur, des chefs et autres autorités traditionnelles (patriarches et notables), des organisations de femmes, des producteurs, des jeunes ainsi que des groupes religieux sans oublier les responsables des partis politiques. Chacun de ces groupes s'est librement exprimé et a donné sa vision passée, présente et désirée de la commune. Les différentes données collectées ont été mises en forme par l'équipe du Canadel puis restituées.

La deuxième étape a consisté à faire valider les résultats du diagnostic participatif à l'ensemble des acteurs qui avaient eu à s'exprimer lors de la collecte des données. Cette validation s'est déroulée en deux temps. En premier lieu dans des ateliers homogènes par catégorie d'acteurs : chacun devait valider les résultats du diagnostic pour être sûr que sa perception des réalités était bien prise en compte.

⁶ Se référer à l'annexe pour une description détaillée des réalités géographiques, socioéconomiques et culturelles de la commune d'Akono.

Ensuite, un atelier croisé a été organisé avec les représentants de toutes les catégories pour la validation finale. Cette étape était couplée à la planification stratégique des actions de développement. Une attention particulière a été portée sur le fait que chaque groupe définisse ses priorités en termes d'actions de développement à réaliser dans la commune avant de les croiser pour définir une vision globale qui prenne justement en compte les attentes particulières des uns et des autres. De ce travail a été produit le plan de développement communal, validé par l'ensemble des acteurs en fin d'atelier.

En parallèle, le Canadel a aussi réalisé un diagnostic institutionnel et organisationnel de la commune (identification des forces et faiblesses internes en termes humains, financiers, matériels, de systèmes de communication, de motivation du personnel) pour définir ses besoins en matière de renforcement des capacités. Ce travail a montré que la commune avait besoin de se renforcer pour piloter la mise en œuvre efficace de son plan de développement. Les résultats de l'ensemble de ce travail ont été capitalisés dans plusieurs documents parmi lesquels un plan de développement stratégique communal décliné en dix points. Pour chaque axe, il y avait plusieurs idées de projets et de microprojets.

Les dix axes du Plan de développement communal

- Développement et création de micro-entreprises
- Amélioration de la production agricole et pastorale
- Promotion du tourisme
- Développement des activités du commerce local
- Promotion du dialogue social et revalorisation de la culture locale
- Promotion et amélioration de l'habitat et gestion durable de l'environnement
- Entretien routier, électrification et hydraulique villageoise
- Développement des programmes d'éducation et de santé
- Mise en place d'un système de microfinance
- Renforcement des capacités institutionnelles organisationnelles de la mairie

Ce travail a été fait avec l'appui financier d'un projet de la coopération technique allemande. Malheureusement, à la fin de l'élaboration de ce plan, décision a été prise suite à la mission du contrôle d'avancement du dit projet, que celui-ci devait se concentrer sur l'appui aux organisations paysannes. En conséquence, le processus a connu un ralentissement, le Canadel et la commune n'ayant pas de moyens financiers pour mettre en œuvre le plan de développement élaboré. Toutes les tentatives d'avoir un partenaire qui accepte de mettre à disposition des ressources financières sont restées vaines jusqu'à la mise en place du Programme national de développement participatif (PNDP). Grâce à ce plan, la commune d'Akono fut retenue comme commune pilote. Aujourd'hui le Canadel poursuit donc cet accompagnement de la commune suivant les normes du PNDP :

- appui à l'élaboration des plans de développement des communautés qui sont des unités de planification résultant d'un découpage du territoire de la commune pour mettre ensemble plusieurs villages ;
- réactualisation du plan de développement communal car certaines actions seront conduites directement par les communautés ;
- formulation des requêtes de demande de financement des microprojets.

Premiers projets réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de développement de la commune d'Akono

1 – Achat de tous les livres au programme pour toutes les classes de toutes les écoles primaires de la commune d'Akono. Ces livres sont gratuitement mis à la disposition de chaque élève moyennant une contribution symbolique par parent de 3 000 francs CFA par an.

2 – Achat de tous les livres au programme pour les établissements d'enseignement secondaire : lycée d'enseignement général d'Akono et une partie du collège Stoll (collège privé catholique). Ces livres sont mis à la disposition de chaque élève moyennant environ 15 000 à 20 000 francs CFA par parent d'élève.

Ces fonds serviront non seulement à renouveler les livres détériorés ou à remplacer ceux qui ne seront plus au programme, mais également à alimenter un fonds scolaire dont les ressources serviront à développer l'éducation dans la commune, accorder des bourses aux meilleurs élèves, des prêts pour les études supérieures, construire des infrastructures, etc.

3 – Construction de quatre marchés périodiques qui couvrent l'ensemble des villages de la commune. Chaque groupement a bénéficié sur son territoire d'un marché pour faciliter l'écoulement des produits agro pastoraux, mais également pour l'approvisionnement en produits de première nécessité. Un système de marchés périodiques sera organisé par la commune.

De l'expérience d'Akono aux autres communes rurales

A partir de la première expérience avec la commune d'Akono, le Canadel a revu et amélioré sa démarche d'accompagnement d'une commune dans la mise en œuvre d'un processus de développement local. Les étapes les plus importantes sont le diagnostic participatif de l'ensemble du territoire de la commune, mais également de l'institution communale elle-même, la planification stratégique et opérationnelle, la cartographie de la commune et la stratégie de mise en œuvre du plan de développement.

Principales étapes de l'accompagnement d'une commune (Canadel)

- Préparation du processus (interne au niveau Canadel) et négociation avec la commune et les autres partenaires impliqués, notamment le bailleur financier. Cela permet de mettre en place un comité de pilotage du processus dans la commune, qui est composé des représentants des différents acteurs de la commune, pour travailler avec le Canadel ;

- Appui à la réalisation du diagnostic participatif socioéconomique, culturel et politique de la commune. Pour cela une équipe de facilitateurs internes (personnes du milieu pour assurer la collecte des données et faciliter la réflexion) est formée au préalable par le Canadel et travaille avec ses cadres ;

- Réalisation de la cartographie de la commune qui permet d'avoir une carte générale de la commune et des cartes thématiques ou sectorielles (santé, éducation...) qui permettent de visualiser la situation de la commune ;
- Validation des résultats du diagnostic de la commune et la planification stratégique des actions de développement sur trois ou plusieurs années ;
- Planification et budgétisation des activités pour la première année ;
- Elaboration d'un plan de développement de l'économie locale de la commune ;
- Appui à la réalisation du diagnostic institutionnel et organisationnel, à la validation des résultats et à l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités de la commune comme institution ;
- Mise en place d'un dispositif de pilotage de la dynamique de développement local ;
- Elaboration d'une stratégie de mobilisation des financements nécessaires à la réalisation du plan de développement local (niveau commune et extérieur) et à la mise en place d'un dispositif de financement du développement local : structure de micro finance pour l'économie locale (activités génératrices de revenus) et fonds de développement local (pour les infrastructures et le social) ;
- Elaboration d'un plan de « marketing » pour la promotion du plan de développement local à l'intérieur et à l'extérieur de la commune ;
- Mise en place d'un système de monitoring des actions de développement de la commune ;
- Accompagnement de la mise en œuvre du Plan de développement de la commune ;
- Développement et mise en œuvre d'un programme d'éducation citoyenne ou renforcement de la culture politique des citoyens de la commune.

La durée de chaque étape dépend de l'étendue de la commune et des facilités de déplacement. Elle est donc définie en fonction des réalités de chaque commune. Pour les participants, en dehors du diagnostic où les différentes catégories d'acteurs sont interviewées et rencontrées, la plupart des autres étapes qui se déroulent lors des ateliers est conduite avec les représentants des différentes catégories d'acteurs.

Cette démarche a été utilisée dans l'accompagnement des communes de Mbengwi (dans la province du nord ouest en zone anglophone) et de Mfou (située à 22 kilomètres de Yaoundé). Tous les axes ne sont pas toujours mis en œuvre du fait des moyens disponibles et, lorsqu'ils sont insuffisants, un choix est fait. Ce travail d'accompagnement a été réalisé avec l'appui de l'organisation néerlandaise de développement (SNV), il se poursuit encore.

Accompagnement de la commune urbaine de Yaoundé 6

Dans le cadre d'un projet pilote du gouvernement avec l'appui des Nations unies (programme Habitat et PNUD) pour mettre en place des programmes municipaux de lutte contre la pauvreté, le Canadel a travaillé en appui à la commune d'arrondissement de Yaoundé 6. Il s'agit ici d'une commune urbaine de la capitale politique du Cameroun.

Dans un premier temps, le Canadel a réalisé une étude sur les activités économiques de la commune, précisément le secteur de l'économie populaire. Les résultats de ce travail ont été restitués lors d'un atelier avec les différents acteurs de

la commune au cours duquel a été élaboré un plan d'action de lutte contre la pauvreté. Suite à cela, un expert du Canadel a été retenu pour accompagner, pendant un an, la commune à mettre en œuvre ce plan d'action. Il s'agit concrètement de formuler les projets en faisant travailler des groupes réunissant différentes catégories d'acteurs, de rechercher des financements pour ces projets et de former au sein de la commune une équipe pour continuer à faire ce travail après le départ de l'expert.

En termes de démarche, il y a une différence dans l'accompagnement des communes urbaines et des communes rurales. Par exemple, la réalisation de l'état des lieux de Yaoundé 6 a été faite suivant des secteurs prédéfinis d'avance et sous la forme d'une étude classique et non d'un diagnostic participatif. Cette différence est due au fait que dans les autres communes la démarche utilisée était conçue par le Canadel alors que dans ce cas elle était imposée par ONU Habitat. En termes de résultats, les actions portaient sur des axes similaires : infrastructures, volets social et économique. Simplement, le plan d'action de la commune urbaine de Yaoundé 6 consistait en un énoncé des idées de projets et non en axes stratégiques de développement. Une fois de plus, il s'agissait d'appliquer un modèle imposé par ONU Habitat dans lequel le Canadel ne s'est pas senti très à l'aise.

Les autres expériences dans la mise œuvre du processus de décentralisation

En dehors du travail d'accompagnement des communes comme territoire et institution, le Canadel accompagne également des communautés en milieu rural dans la gestion des forêts communautaires pour en tirer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions de développement. Les résultats attendus sont la mise en place d'une organisation de développement de chaque communauté, l'inventaire des ressources des forêts communautaires, l'élaboration d'un plan simple de gestion de la forêt communautaire et de mise en œuvre des activités. Le Canadel vient également d'initier un travail d'accompagnement des quartiers pauvres dans les grandes villes (Yaoundé et Douala) avec une approche de développement local. Ce travail se fait suivant une démarche identique à l'accompagnement des communes. A la fin de la première phase du processus, un conseil de développement du quartier est mis en place. Le Canadel a aussi été impliqué dans différents processus de formation des élus municipaux ainsi que dans l'accompagnement de l'association des maires « Communes et villes unies du Cameroun ». Il a notamment participé à la définition de l'identité du CVUC (mission, vision, valeurs, stratégies, etc.) ainsi qu'à l'élaboration de son plan stratégique de développement.

• Les expériences d'autres acteurs

Le Canadel n'est pas seul à travailler dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation. Il existe plusieurs autres programmes et organisations qui œuvrent dans le même sens. Parmi les programmes les plus importants, le Programme national de développement participatif (PNDP), qui est financé par plusieurs bailleurs de fonds avec la Banque mondiale comme chef de file, le PADDL de la coopération

allemande mis en œuvre par la GTZ et le PACCDU⁷, financé par l'Union européenne. Le PNDP, principal programme grâce à des moyens financiers importants sur douze ans, est mis en place par le gouvernement pour appuyer le processus de décentralisation. Il finance l'accompagnement des communes et des communautés rurales (élaboration des plans de développement et financement de micro projets exclusivement dans le domaine des infrastructures et du renforcement des capacités). Il utilise des prestataires de services comme les ONG, les bureaux d'études et les autres fournisseurs ou entreprises. Le PADDL est un programme de la coopération allemande géré par la GTZ, il travaille exclusivement à l'appui des communes et du ministère en charge de la décentralisation avec moins de moyens que le PNDP. Le PACCDU ne travaille qu'avec les communes urbaines dans cinq villes moyennes : Bafoussam, Bamenda, Foumban, Ngaoundéré et Maroua. En plus du renforcement des capacités le projet finance également des projets communaux.

Parmi les organisations les plus importantes qui travaillent dans ce domaine, on peut mentionner l'organisation néerlandaise de développement (SNV) qui accompagne une trentaine de communes. Elle le fait directement grâce à l'expertise de ses conseillers ou en utilisant l'expertise d'autres organisations comme le Canadel. L'Espace Dschangshuss représente l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique dans la sous-région Afrique centrale.

A l'exception du PACCDU, le Canadel a l'avantage d'avoir travaillé avec tous ces programmes et organisations et il est un des membres et animateur de l'Espace Dschangshuss. A partir des expériences propres du Canadel et celles des autres acteurs, il est possible de tirer quelques enseignements. En fait, cette pratique de terrain permet de vivre la réalité de la décentralisation au-delà des textes et du discours politique.

ACTEURS, ACQUIS, LIMITES ET CONTRAINTES DE LA DECENTRALISATION

Il ressort de l'analyse des pratiques et expériences de terrain une typologie d'acteurs qui influencent le processus de décentralisation avec des rôles différents. Il existe également des acquis à renforcer mais également des blocages ou des obstacles qu'il faudrait lever pour progresser dans le processus.

Les acteurs dominants dans les communes et leurs rôles

Il existe plusieurs catégories d'acteurs, chacun ayant un rôle propre : les élus, les autorités administratives, les responsables des services déconcentrés de l'Etat, les responsables des partis politiques, les autorités traditionnelles, les opérateurs

⁷ PADDL : Programme d'appui à la décentralisation et au développement local ; PACDU : Programme d'appui à la décentralisation et au développement urbain.

économiques locaux, les élites extérieures et enfin les mouvements sociaux ou société civile locale.

- **Les élus**

Il en existe deux catégories, les élus locaux ou municipaux et les parlementaires (députés qui siègent à l'Assemblée nationale).

Tous les élus locaux ou municipaux ne sont pas au même pied d'égalité

Les citoyens élisent, au scrutin de liste, entre vingt-cinq et soixante conseillers municipaux qui, eux-mêmes, élisent l'exécutif municipal (maires et adjoints). Les conseillers municipaux sont élus pour un mandat de cinq ans. Pour être conseiller municipal, il faut être membre d'un parti politique. Au Cameroun il n'existe pas de candidature indépendante, seuls les partis sont habilités à présenter des listes de candidats. Depuis le début du processus de démocratisation dans les années 1990 et contrairement aux décennies passées, devenir conseiller municipal devient très difficile. Plus les différentes élections multipartites se déroulent, plus la qualité des élus municipaux s'améliore, notamment les maires et leurs adjoints. Autrefois, les maires étaient des retraités ou des personnes venant de classes sociales moyennes (instituteurs, fonctionnaires des échelons bas et autres ...). Depuis la reprise des élections municipales en 1992, il y a eu renouvellement des maires comme cela a été confirmé en 1997 puis en 2002. Plusieurs hauts cadres des administrations privées et publiques ainsi que des intellectuels sont devenus maires. Il est donc de plus en plus fréquent de trouver comme élus des administrateurs civils, professeurs d'université, médecins, ingénieurs, cadres de développement, etc. Les élus municipaux ont donc aujourd'hui un bagage intellectuel, une formation ou un rang social supérieur à celui des années 1980.

Par exemple, le maire d'Akono depuis les élections de 1997 est un ingénieur principal des Eaux et forêts. Il a également été, entre autres, directeur des Forêts et directeur général de l'Onadef (Office national de développement des forêts) pendant plus de dix ans. A Mbengwi c'est un professeur de lycée.

Les conseillers municipaux délibèrent sur toutes les décisions importantes de la commune. En principe, le maire ne peut pas engager la commune sans obtenir une autorisation par voie de délibération municipale. En outre, chaque conseiller municipal représente une portion du territoire communal qu'il est censé représenter par rapport à toutes les activités de la commune. Ils sont le symbole de la démocratie représentative au niveau local. Dans la réalité les conseillers municipaux n'ont pas toujours ce pouvoir. Etant tous issus de la même liste que le maire, lorsqu'un seul parti a obtenu la majorité requise des suffrages, ils le soutiennent. Dans le cas où aucun des partis politiques n'obtient cette majorité, on trouve des conseillers issus de plusieurs partis politiques. Même dans ce cas, le parti du maire a toujours le plus grand nombre de conseillers qui soutiennent également ses choix et propositions. Cependant, il y a de plus en plus de cas où les conseillers municipaux s'opposent à

l'action du maire. Dans certaines communes, ils ont même menacé de déposer le maire ou l'ont effectivement fait.

L'exécutif municipal est formé du maire et de ses adjoints. Dans les textes officiels qui définissent les attributions des uns et des autres, le maire concentre les pleins pouvoirs de la commune et gère tous les moyens. C'est à lui de déléguer ce qu'il veut comme responsabilités à ses adjoints. Cela crée beaucoup de frustrations et parfois des conflits surtout lorsqu'il a comme adjoints des cadres qui disposent de capacités importantes et qui ne veulent pas être des figurants. Pour tout dire, des qualités ou défauts d'un maire, notamment sur le plan managérial, dépend le dynamisme de chaque commune au Cameroun parce qu'il détient tous les pouvoirs.

Les députés ne sentent pas concernés par la dynamique communale

Lors du travail sur le terrain, on s'aperçoit que les députés sont très peu présents. On les voit très peu et ils s'impliquent à peine dans les dynamiques de développement local. Les maires se plaignent parfois dans la mesure où ils ne collaborent pas avec les élus municipaux. Ainsi, chaque député reçoit annuellement huit millions de francs CFA pour financer des microprojets de développement. Mais cette somme est souvent dépensée sans concertation avec les autorités municipales, à la discrétion totale du député. De fait, la circonscription électorale d'un député couvre généralement le département, qui est composé de plusieurs communes. Une autre source de conflits entre élus municipaux et députés provient des avantages reçus par les uns et les autres. Un député simple qui participe à trois sessions parlementaires qui durent un mois dans l'année (non membre du bureau de l'Assemblée nationale) reçoit une indemnité mensuelle d'au moins 500 000 francs CFA. En plus de cela, il a des facilités d'accès au crédit bancaire et lorsqu'il est membre du bureau de l'Assemblée nationale, ses avantages sont encore plus importants. Par contre le maire qui travaille au quotidien perçoit une indemnité forfaitaire qui est fonction de son budget. Le maire d'Akono perçoit une indemnité de 25 000 francs CFA, la moyenne de ce que touchent les maires des communes rurales.

• ***Les autorités administratives et les responsables des services déconcentrés de l'Etat***

Une pesanteur dans certaines communes

Les autorités coordonnent l'action gouvernementale, elles sont dépositaires de l'autorité de l'Etat et assurent le commandement territorial du bas vers le haut, le chef de district pour le district, le sous-préfet pour l'arrondissement, le préfet pour le département et le gouverneur pour la province. Ces autorités administratives assurent la tutelle mais peuvent déléguer leurs pouvoirs au sous-préfet ou au chef de district sur les communes qui épousent les limites territoriales commandés par le sous-préfet et le chef de district (chaque arrondissement au Cameroun est une commune, chaque district également).

Certains actes municipaux comme le budget, malgré leur adoption par le conseil municipal, ne peuvent être exécutoires qu'après le quitus de l'autorité de tutelle qu'est le préfet. En attendant la mise en application des nouveaux textes adoptés en 2004 qui fixent un délai précis pour ce quitus, cette tutelle est dans la pratique une des pesanteurs du processus de décentralisation. Les témoignages de plusieurs maires dans une publication de l'Espace Dschangshuss *La commune au carrefour des tutelles*⁸ l'illustre. Les relations entre ces autorités et les maires ne sont pas toujours harmonieuses. Suivant les textes et en attendant les décrets d'application des nouvelles lois, le budget de la commune doit assurer le versement de certaines indemnités à ces autorités. Par ailleurs, dans le passé, lorsque des maires étaient des personnes d'un rang social inférieur à l'autorité de tutelle, la caisse de la commune était considérée comme « *une vache à lait* » pour ces autorités. En plus des indemnités officielles prévues par les textes, les besoins en carburant étaient fournis par un maire. Lors de certains ateliers de formation avec des élus, ces derniers ont avoué que c'est pour cette raison que la rubrique carburant dans le budget des communes est souvent élevée. Mais avec le changement du profil des maires actuels (bagage intellectuel, position sociale), ce type d'abus va diminuant même si certaines autorités en profitent pour retarder le quitus pour certains dossiers de la commune, ce qui devrait changer avec la nouvelle loi.

Les responsables des services déconcentrés de l'Etat ont plus de moyens que les maires

Il s'agit des fonctionnaires qui gèrent les services déconcentrés des différents ministères techniques et auxquels on peut assimiler les forces de défense et de sécurité (gendarmerie et police). Chacun d'eux est en charge d'un secteur particulier dont certains relèvent également des compétences de la commune. Par exemple dans le domaine éducatif, la commune est selon l'article 20 de la loi d'orientation sur la décentralisation, chargée de « *la création, conformément à la carte scolaire, la gestion, l'équipement, l'entretien et la maintenance des écoles maternelles et primaires et des établissements préscolaires de la commune* ». En même temps, dans la quasi-totalité des communes, il existe une inspection d'arrondissement des enseignements de base qui relève du ministère de l'Education et qui a également des compétences dans le même domaine. Non seulement il y a chevauchement au niveau des responsabilités, mais les fonctionnaires de l'Etat gèrent seuls les ressources qui proviennent du budget national, ce qui n'est pas le cas pour la commune. De plus, ces services ont des compétences en ressources humaines qui font cruellement défaut à la commune. Or en l'état actuel des textes, le maire n'a aucun pouvoir de requérir et d'utiliser ces ressources. Chaque fois qu'il doit le faire, il doit le monnayer. Par exemple, un maire des environs de Yaoundé avait requis l'utilisation des forces de gendarmerie pour le recouvrement des taxes locales, mais il a dû pour cela payer des indemnités. Les responsables de ces services ne se

⁸ Cette publication est consultable sur le site internet de l'Espace Dschangshuss (www.dschangshuss.net).

sentent pas redevables devant le maire, ils ont leurs responsables hiérarchiques et le travail que leur confie le maire ne rentre pas dans leurs cahiers des charges. Enfin, ce n'est pas le maire qui les note.

- ***Les responsables des partis politiques ne permettent pas au maire d'être le maire de toute la communauté***

Lors des élections municipales, les responsables des partis politiques jouent un rôle majeur dans la mesure où c'est le parti qui présente la liste. Ce sont eux qui battent campagne au nom du parti pour vanter les mérites de leurs candidats. On aurait pu s'attendre à voir cette influence des partis politiques limitée lors des périodes électorales. Mais la réalité est toute autre, depuis l'instauration du multipartisme, les partis politiques sont en permanence en campagne. Il y a toujours des meetings, des caravanes et autres cérémonies du parti. Le maire appartient à un parti politique, il a obtenu son poste grâce à la caution du parti, et comme il gère un budget que les responsables du parti au niveau local n'ont pas, sa participation est sollicitée pour l'organisation des différentes festivités et autres manifestations politiques. Comme il existe une discipline de parti, il ne lui reste pas beaucoup de choix que de consacrer beaucoup de temps et de moyens pour la bonne marche du parti dans son territoire. A partir de ce système où le maire est élu sur la base de son appartenance à un parti politique, c'est à ce dernier qu'il est le plus redevable par rapport aux populations qui l'ont véritablement élu. Cette légitimité fondée sur le parti politique pose problème dans la mesure où, au-delà des apparences, ces populations se reconnaissent moins des partis politiques que du système social, familles, villages, clans, groupements et autres associations. Malheureusement ces entités ne sont pas prises en compte dans les choix du maire.

- ***Les autorités traditionnelles influencent à des degrés divers la dynamique interne des communes***

Il s'agit d'une part des chefs traditionnels des villages, groupements, cantons et autres, d'autre part des patriarches et autres notables. La situation diffère d'une région du Cameroun à une autre. Dans les trois provinces septentrionales où l'autorité traditionnelle est encore très forte (Ouest, Nord et Sud ouest, Grand nord Cameroun), le maire doit gérer cette autre réalité car ils sont détenteurs de pouvoirs importants. Il en est de même dans les autres provinces où bien que la chefferie traditionnelle n'ait plus le même poids, elle conserve une forte influence auprès des populations et il faut s'en faire un allié. Le maire doit ménager ces chefs traditionnels et les entretenir au risque de les avoir contre lui. Quant aux patriarches, ils sont détenteurs de certains pouvoirs traditionnels et ont dans certaines régions plus d'influence que les chefs qui sont élus (provinces du centre, du sud et de l'est). Dans certaines localités, en raison de leur pouvoir, ils ont leur mot à dire dans les tractations qui conduisent au choix de la personne qui doit devenir maire, les élections par les conseillers devenant par la même occasion une simple formalité.

Depuis l'avènement du multipartisme, l'autorité traditionnelle est mise à mal dans certaines régions du Cameroun. C'est le cas lorsqu'il existe plusieurs partis

politiques, surtout lorsque ceux de l'opposition sont assez bien implantés. Certains chefs traditionnels adhèrent ou se réclament souvent d'un parti, généralement celui au pouvoir, et n'hésitent pas à battre campagne pour lui. Parfois ils donnent des consignes de vote à leurs « sujets » en faveur de ce parti. Malheureusement, les populations qui sont d'un autre bord politique passent outre ces consignes, défiant ainsi cette autorité traditionnelle. Exemple, le royaume bamoun qui a à sa tête un sultan ou roi des bamoun, ancien ministre militant du parti au pouvoir, est aujourd'hui un département dont la majorité des communes sont gérées par un parti politique d'opposition y compris la commune urbaine de Foumban, siège du palais de ce sultan.

- ***Les opérateurs économiques locaux ne jouent pas encore un rôle très fort***

Il ne s'agit pas de grands hommes d'affaires qui sont plutôt dans la catégorie des élites extérieures, encore moins les petits producteurs, éleveurs, pêcheurs et autres artisans qui sont classés dans la catégorie « organisations de producteurs », donc de la société civile. Opérateurs locaux signifient ici petits commerçants ou ceux qui exercent dans le secteur des services, transports, restauration et autres. Ce sont eux qui font tourner l'économie locale. À ce titre et de plus en plus les maires doivent en faire des partenaires. Ceux qui ont un pouvoir financier fort jouent un rôle important dans la vie politique, dans le parti, et peuvent dans certains cas avoir un poids non négligeable dans la vie de la commune. Ce sont les plus riches, ceux qui ont le chiffre d'affaire le plus important qui sont le plus en vu et non les plus petits. Parfois il existe des conflits entre ces opérateurs économiques et la commune dans la mesure où celle-ci, face à la rareté des ressources financières, collecte l'essentiel de ses recettes auprès de ces opérateurs qui prennent cela pour du harcèlement.

- ***Les relations entre élites extérieures jouent un rôle important dans la vie de la commune***

La diaspora, c'est-à-dire les fils et les filles qui sont originaires de la commune, mais qui pour des raisons d'activités professionnelles ou de convenance personnelle vivent hors de la commune jouent également un rôle important. Ils gardent un lien très fort avec leur village et s'y rendent de temps à autre. Ceux qui ont des positions ou responsabilités importantes dans l'administration publique ou dans le secteur privé sont pour la plupart politiquement engagés. C'est le cas des sous-directeurs, directeurs, secrétaires généraux de ministères, ministres, directeurs généraux d'établissements publics, presque tous sont dans le parti au pouvoir. C'est en grande partie au sein de cette catégorie d'acteurs que se recrutent les conseillers municipaux et par conséquent les maires et leurs adjoints. A défaut ce sont leurs protégés. Dans la majorité des communes, il existe des associations de ressortissants de chaque commune parfois dénommées « associations des élites ». Elles se regroupent pour réfléchir et s'organiser pour le développement de leur localité. Malheureusement il s'agit souvent de « l'arbre qui cache la forêt ». Lors des campagnes politiques, ces élites apparaissent unies pour faire gagner leur parti politique face à ceux de l'opposition. Mais lorsqu'il s'agit de se regrouper pour le

développement de leur commune, ces élites ne constituent plus un groupe homogène. Il existe des divisions très fortes en leur sein. En raison des jeux de pouvoir et du besoin de positionnement des différents individus ou groupes, il existe de nombreux conflits entre ces élites ou entre les différents clans qui les composent, ce qui a des conséquences très graves sur la vie de la commune.

Par exemple un maire rédige une lettre pour introduire le Canadel auprès d'une élite. Cette dernière reçoit bien l'équipe mais déchire la lettre et la jette dans la poubelle avec ces mots : « allez dire à [...] que tant que c'est lui qui est maire, voilà comment je vais traiter ses affaires... ».

Lorsqu'elles parviennent à faire taire leurs querelles, leur apport peut être très important pour le développement de la commune, notamment en termes de mobilisation des ressources financières grâce à leur carnet d'adresses, leurs relations et leurs moyens propres.

- **Les organisations de la société civile locale ne pèsent pas encore de tout leur poids**

Il s'agit des organisations paysannes (agriculteurs, pêcheurs, éleveurs, artisans, etc.), des associations et regroupements divers (jeunes, femmes,...), des églises et de leurs différentes organisations. Cette catégorie d'acteurs diversifiés rassemble le gros de l'électorat communal. Si les citoyens qui se retrouvent dans ces organisations font preuve de beaucoup de dynamisme sur le plan économique, social et culturel, il n'en est pas de même au plan politique. Il existe peu de conscience politique dans ces groupes, malgré leur importance en nombre. Ces citoyens sont très souvent manipulés par les élites qui dominent le jeu politique. Dans certains cas, les divisions et conflits entre élites se reflètent également au niveau des organisations sociales locales dans la mesure où chaque groupe essaye de mobiliser au maximum les siens - villages, clans, ethnies- afin qu'ils adoptent les mêmes positions. Pour le moment leur vote est moins l'expression de leur choix personnel que l'expression des consignes du groupe d'élites dont ils se réclament. Leur culture citoyenne est très faible et cette catégorie d'acteurs joue encore un rôle marginal dans la définition des règles du jeu politique local. Ils participent très peu à la gestion des affaires publiques locales, à la fois au niveau de l'accomplissement de leurs droits civiques mais également de leurs obligations, notamment financières.

Les citoyens membres de ces organisations sont également en théorie les principaux contributeurs des caisses de la commune par le paiement des taxes locales et autres impôts. Pour le moment, très peu les payent et beaucoup considèrent cela comme une tracasserie. Peu font la relation entre ces impôts et les nombreux services qu'ils sollicitent de la commune. L'institution communale reste faiblement reconnue, beaucoup ne font pas la différence entre la commune et un service déconcentré de l'Etat.

Les acquis et les limites qui se dégagent des expériences

Au-delà de ces différents rapports entre acteurs, les dynamiques communales et communautaires présentent un certain nombre d'acquis, mais également des contraintes qu'il faut lever.

- ***Un rôle croissant de l'instance communale***

En termes d'acquis, on peut relever l'existence de tableaux de bord dans les communes, l'instauration d'un dialogue social, un début de participation des citoyens à la vie de la commune, et l'arrivée de financements.

Les communes disposent d'outils de planification et de négociation

Auparavant, les communes camerounaises travaillaient sur la base d'un plan de campagne. Très souvent, ce dernier tenait en une page listant des idées de projets à réaliser dans l'année. Les budgets étaient élaborés sur la base de quelques idées de projets collectées par les conseillers municipaux et parfois le maire seul. Ainsi par exemple, dans une commune, le plan de campagne tenait sur une demi page qui a servi au conseil municipal à voter un budget de près de cent millions de francs CFA. Aujourd'hui, certaines communes commencent à disposer d'un projet global, elles savent où elles veulent aller et ce qu'elles veulent faire. Au-delà de l'existence de ce projet, l'important est que l'élaboration de ces plans territoriaux de développement provienne d'un travail de concertation conduit avec la participation effective des différents acteurs de la commune. Avec de tels plans de développement, les communes disposent d'un outil de mobilisation mais également de négociation avec les partenaires pour impulser le développement de la localité. Elles peuvent mieux coordonner les appuis des partenaires au développement. Dans les communes où cet exercice de planification s'est bien déroulé, les ressources financières locales ou externes, lorsqu'elles existent, sont mieux utilisées. Les plans de développement permettent également d'envisager de façon équitable le développement de tout l'espace de la commune. C'est le cas par exemple d'Akono avec le projet sur les livres scolaires et les marchés.

Un dialogue social en marche

L'élaboration des plans et leur mise en œuvre constituent une opportunité pour instaurer un dialogue social entre les différents acteurs de la commune. C'est la seule occasion où dans la commune les différents acteurs peuvent se parler, réfléchir et discuter ensemble et inventer le futur de leur espace commun. On voit ainsi les autorités, les responsables des services techniques, les acteurs sociaux, les élites se croiser au travers des concertations. Ce processus permet également de mettre à nu les conflits qui existent de manière latente et sur lesquels il faut travailler. Pendant ce processus, les décisions se prennent par consensus en puisant dans les pratiques traditionnelles. Au départ, lors des premiers exercices, il n'était pas évident d'amener les différentes catégories de la population à dire ce qu'elles pensaient et à participer. Même s'il y a toujours des résistances cours du déroulement du processus, les populations comprennent et trouvent très intéressant de discuter

ensemble pour penser l'avenir du territoire, de la commune, de la communauté rurale ou du quartier. Cela constitue une avancée par rapport à la pratique passée où les ressources financières de la commune étaient utilisées pour la mise en œuvre de plans annuels de campagne, élaborés par le maire seul, parfois avec ses conseillers, mais sans tenir compte des aspirations profondes des citoyens.

Les communes apprennent à être maître d'ouvrage

Il existe aujourd'hui des communes qui, grâce à leurs plans de développement et aux projets qui ont suivi, ont pu mobiliser des financements gérés au niveau local. Dans plusieurs communes et à des degrés divers, certains projets montés par les communes sont financés directement par des fonds des coopérations bi ou multilatérales. C'est le cas par exemple des microprojets financés par le PNDP et le PACDU, mais également de certains fonds de coopération auxquels ont directement accès les communes. Elles ont ainsi la possibilité de jouer véritablement leur rôle de maîtrise d'ouvrage. Ceci ouvre la voie et devrait amener le gouvernement à accélérer le processus de décentralisation effective des ressources financières affectées aux communes. Cela constitue également un cadre d'apprentissage pour les élus municipaux et les communes en général.

• ***Les contraintes à lever pour faire avancer la décentralisation***

Malgré les acquis, plusieurs contraintes demeurent. Elles concernent principalement l'accès aux ressources financières, l'existence de conflits, les capacités institutionnelles des communes et la culture politique des citoyens.

Un accès difficile aux ressources financières

Il n'est pas possible d'impulser une dynamique de développement local sans ressources financières. Accompagner un plan de développement coûte déjà un certain montant que de nombreuses communes ne peuvent supporter sur leurs ressources propres. Par exemple, dans le cadre du PNDP, l'accompagnement d'une commune pendant un an coûte environ vingt-cinq millions de francs CFA. Or les budgets de certaines communes sont en deçà de ce montant. Ce blocage est important dans la mesure où les communes qui manifestent le désir de se lancer dans une planification participative n'y arrivent pas, simplement parce qu'elles ne peuvent pas payer le prix de l'expertise externe nécessaire et elles ne disposent pas de suffisamment de compétences en interne. Il n'existe pas aujourd'hui un guichet accessible à chaque commune qui souhaite engager cet exercice.

Celles qui obtiennent des moyens pour réaliser la planification ne sont pas pour autant au bout de leurs peines. Une fois le plan de développement local élaboré, il faut le mettre en œuvre. Une fois de plus, les communes sont bloquées faute de ressources financières car il n'est pas facile de faire financer par les bailleurs de fonds les actions retenues dans les plans de développement. Dans ce cas, la situation est plus grave car la mobilisation des acteurs lors de la planification participative retombe et peut conduire les acteurs au découragement et rendre plus

difficile une nouvelle mobilisation. La majorité des communes camerounaises ont d'énormes difficultés à accéder aux ressources financières externes, or en même temps elles n'arrivent pas à mobiliser des financements suffisants au niveau local.

Conflits d'acteurs et impact sur la décentralisation

Sur le terrain, il existe plusieurs types de conflits : entre élites du parti au pouvoir, entre le parti politique dominant et l'opposition, entre groupes sociaux, clans ou ethnies. Parfois dans un même conflit, on peut trouver plusieurs sous catégories. De tous les conflits, ceux entre élites du même parti au pouvoir hypothèquent le plus les dynamiques de développement local. Ils se manifestent sous plusieurs formes.

Parfois, la cause du conflit provient des élections municipales. La pratique veut qu'au sein du parti au pouvoir, il y ait des élections primaires pour départager les différentes listes en présence. Malheureusement la liste qui perd entre parfois dans l'opposition avec tous ses militants. Cela perdure pendant tout le mandat au point que ce groupe boycotte systématiquement toutes les initiatives de ceux qui sont en charge de gérer la commune pendant cinq ans.

Dans d'autres cas, les conflits sont dus au refus de voir le leadership assuré par d'autres que soi. Il apparaît de toute évidence que le maire, s'il n'a pas nécessairement les avantages financiers dus, dispose d'un poids politique non négligeable dans le territoire de la commune et même au-delà. C'est ce qui amène certaines élites aspirant à une certaine promotion sociale à s'opposer au maire parce que ce dernier leur fait de l'ombre. Un conflit entre une élite et un maire peut s'étendre à leurs villages respectifs ou clans, au point qu'il existe des zones dites d'opposition où la participation des populations et leurs contributions au processus de développement local ne sont pas faciles. L'énergie que les maires consacrent à la gestion des conflits pourrait être mieux utilisée à faire avancer le développement de la localité.

Très proche de ce type, les conflits entre partis politiques sont une fois de plus le fait des élites qui poussent les militants de base à se liguier contre ceux qui gèrent la commune parce qu'ils sont du parti adverse. On peut illustrer ce cas par l'exemple d'une commune où des élites ont écrit à des partenaires qui voulaient appuyer la commune pour leur dire de ne pas venir y travailler et ne pas la financer. Dans une autre localité, certains ont contrecarré l'initiative d'un maire visant à revendiquer le reversement à la commune d'une partie des taxes provenant d'un aéroport international situé sur son territoire mais dont toutes les taxes sont reversées au niveau central. Ces taxes auraient pu permettre à la commune d'augmenter ses recettes. Malheureusement certains fils de la localité usant de leur influence ont préféré bloquer cette revendication pour empêcher le maire qui n'était pas de leur bord politique (bien qu'il soit du même parti) d'avoir des moyens de travailler.

La faiblesse des capacités institutionnelles et organisationnelles des communes

Au travers les diagnostics institutionnels et organisationnels réalisés dans les communes, il apparaît clairement qu'au-delà de la qualité des hommes qui sont aujourd'hui maires et conseillers municipaux, il y a un manque flagrant de ressources humaines à la hauteur des différents enjeux et défis que doit relever la commune. Il n'existe presque pas de cadres, ingénieurs, économistes, sociologues ou planificateurs dont auraient besoin les communes pour impulser le développement local. En conséquence, le maire n'a pas les collaborateurs capables de gérer les dossiers techniques. Comme il ne peut utiliser les compétences des services techniques déconcentrés de l'Etat, sa marge de manœuvre devient très étroite. Par ailleurs, bien que les maires actuels soient des intellectuels et ou des élites bien formés dans des divers domaines, ils ont besoin d'apprendre à gérer la commune, ce qui est souvent plus complexe que les institutions qu'ils ont gérées dans le passé. Il en est de même des conseillers municipaux et des agents communaux qui ont besoin d'avoir des outils pour travailler à la commune dans le nouveau contexte de décentralisation. Tous les autres acteurs ont également besoin de s'informer et de se former sur la décentralisation en commençant par l'administration publique, tutelle et services techniques.

L'absence de culture politique comme facteur limitant de la gouvernance locale

Les citoyens dans la commune jouent aujourd'hui un rôle marginal. En dehors de quelques exemples de planification participative, ils sont, dans leur immense majorité, très passifs. C'est le cas pour choisir des conseillers municipaux sur la liste du parti, lui-même étant l'affaire des élites. Ce sont ces dernières qui donnent l'orientation à suivre et les citoyens font effectivement du suivisme. Ils n'ont pas encore intégré l'importance du choix des personnes qui doivent gérer en leur nom les affaires publiques au niveau de la commune. Par ailleurs, une fois les élections terminées, il n'existe pas de mécanisme de contrôle des actions des élus par les citoyens pendant la durée du mandat. Il faut attendre la fin du mandat de cinq ans pour sanctionner éventuellement l'élu défaillant. Les citoyens ne prennent aucune initiative pour suivre de près la gestion des affaires communales, encore moins pour mettre en place un contrôle citoyen indépendant qui constituerait un moyen efficace de s'impliquer dans la gestion des affaires publiques locales. Dans certaines communes, il existe des initiatives : pour exemples, à Akono d'autres acteurs que les conseillers municipaux participent au conseil municipal élargi, à Mbengwi des journées sont organisées où les citoyens vont à la mairie et peuvent poser toutes les questions à l'exécutif municipal pour s'enquérir du fonctionnement de la mairie.

CONCLUSION

À travers la décentralisation, le Cameroun, comme plusieurs pays africains, est engagé dans une de ses plus importantes réformes politique et institutionnelle. Avant

elle, la démocratisation dans les années 1990 et le multipartisme étaient également des processus de changement politique important mais les résultats n'ont pas toujours été ceux escomptés. Pour éviter que la décentralisation ne soit un échec ou ne produise des résultats mitigés, il est nécessaire d'accompagner ce changement. En l'état actuel du processus, il existe quelques expériences d'accompagnement comme les programmes issus de la coopération institutionnelle (PADDL, PNDP, PACDU), l'action de quelques organismes nationaux et sous-régionaux (Canadel) et internationaux (Helvetas, SNV, Espace Dschangshuss). Mais cela n'est pas suffisant pour intervenir au niveau des trois cent trente-neuf communes que compte le Cameroun, il faut aussi un dispositif approprié. En fait, il s'agit de passer du discours à la pratique de la décentralisation avec des actions concrètes, palpables et mesurables.

Les différentes initiatives présentées constituent des acquis et présentent certains points forts (plans de développement, financement de certains microprojets communaux, formation des élus, mise en place de dispositifs de concertation entre les acteurs). Cependant le nombre de communes touchées par ces actions reste très faible par rapport à l'ensemble. L'Etat doit mettre en place un dispositif d'accompagnement des communes qui soit adapté au nouveau contexte afin de leur apporter des appuis techniques et des dotations financières à hauteur des compétences transférées. Pour cela, il est impératif que le gouvernement ne fasse plus la décentralisation « avec la bouche », il doit passer aux actes. Après avoir dit et affirmé que la décentralisation est importante, il faut la traduire en réalisations concrètes pour la rendre opérationnelle ; il ne faut surtout pas la laisser se faire avec les moyens réduits de quelques organisations privées ou programmes qui ne peuvent pas produire l'impact attendu.

En dehors des textes d'application des nouvelles lois qui permettront d'avoir un cadre institutionnel approprié, la décentralisation effective des ressources financières par une responsabilité forte confiée aux communes et aux régions dans la gestion du budget d'investissement public, ainsi que l'affectation d'autres ressources sont des urgences. Il est également impératif de renforcer les capacités des différents acteurs concernés et d'assurer une meilleure participation des populations à la gestion des affaires publiques locales. Enfin, les pratiques de terrain ont démontré que les conflits et luttes de pouvoir entre les élites, qu'elles soient du même parti ou de partis politiques différents sont « une gangrène » importante à la mise en œuvre du processus de décentralisation. Or, en l'état actuel, ce sont ces élites qui mènent le jeu politique. Il faut donc travailler sur ces conflits, mais également renforcer la culture citoyenne des populations locales pour qu'elles s'approprient le processus de décentralisation. Il faudrait qu'à l'instar du jeu des partis politiques elles cessent d'être transformées en marionnettes pour devenir des acteurs forts dont les positions et les choix déterminent les orientations et les décisions. Des dispositifs de contrôle citoyen doivent émerger dans les communes camerounaises.

Présentation de la commune d'Akono

Situation géographique

Perchée sur une colline à une soixantaine de kilomètres, au sud-ouest de Yaoundé et à une vingtaine de kilomètres de Mbalmayo, Akono est un carrefour chargé d'histoire et de culture. Situé dans la province du Centre, cette commune rurale est la plus ancienne petite ville du département de la Mefou.

Akono couvre une superficie d'environ 211 590 km². Elle est limitée au nord par la commune de Ngoumou, au sud par le fleuve Nyong et à l'ouest par la commune de Makak (département du Nyong et Kellé).

Cette commune est répartie en quatre groupements (chefferies de deuxième degré dans le découpage administratif). Un groupement est un ensemble de plusieurs villages ayant à leur tête un chef de groupement. L'ensemble des familles de ces groupements fait partie de la tribu Ewondo du groupe Beti.

Le relief

La commune rurale d'Akono présente un relief assez accidenté dont la forme représente un plateau de 600 mètres d'altitude.

Les sols de la région sont en majorité de type ferrallitique. La végétation est dominée par les forêts de type secondaire, constituées de cultures cacaoyères, vivrières et de jachère. En dehors de ces forêts secondaires, on rencontre dans les groupements Mvog, Fouda, Mballa et Elegu quelques zones de forêts primaires.

Sur le plan hydraulique, la commune d'Akono est arrosée par les nombreux cours d'eau situés à proximité : fleuve Nyong (qui coule à 10 kilomètres de la ville d'Akono), Akono, Ossoe kobok, Mendib vini, Ossoe Mimbang.

Le climat

Le climat d'Akono est de type équatorial, caractérisé par l'alternance de deux saisons sèches et de deux saisons de pluie. Cependant on tend vers une perturbation des saisons dans toute la province du Centre, la ville d'Akono n'est pas épargnée. La tendance est à une grande saison des pluies et une longue saison sèche. On observe de moins en moins l'alternance des quatre saisons de façon distincte.

La pluviométrie annuelle moyenne est de 800 à 1 200 mm de hauteur. Les mois les plus pluvieux sont ceux de septembre et d'octobre avec respectivement 200 et 230 mm d'eau environ. On compte en moyenne 105 à 116 jours de pluie par an. Les températures moyennes varient de 22,8°C en août à 25,50°C en février.

La population

Le recensement général de la population de 1987 indiquait que l'arrondissement-commune d'Akono comptait 7 953 habitants dont 1 668 habitants en zone dite urbaine et 6 285 habitants en zone dite rurale.

Pour l'exercice 1997-98, la commune rurale d'Akono estimait sa population à près de 12 500 habitants, soit 59 habitants au km². Des quatre groupements, celui de Mvog Tsoung Mballa qui abrite la ville d'Akono avec plus de 6 000 habitants est le plus peuplé (onze villages), il est suivi par le groupement Elegu 3 000 habitants (dix villages), le groupement Mvog Fouda Mballa 2 300 habitants (dix villages) et le groupement Mfida avec près de 1 200 habitants (cinq villages).

Pour l'exercice 1999-00, la commune estime cette population à 18 300 habitants, le groupement Mvog Tsoung Mballa demeurant le plus peuplé. Comme on peut le constater, les chiffres avancés sur la population depuis 1997 ne sont que des estimations approximatives de la commune qui sont fondées sur des bases assez incertaines.

Les activités humaines

Les activités humaines sont influencées par le climat équatorial, qui favorise un certain type de cultures vivrières et de rente. C'est donc une région essentiellement agricole qui bénéficie d'un réseau hydrographique assez dense et d'une végétation composée de mangroves ; ces éléments rendent la région très poissonneuse. La pêche est une des activités des populations d'Akono, cependant elle se fait encore de façon artisanale.

La présence de la forêt permet également aux populations d'Akono de pratiquer la chasse, car la zone forestière est généralement assez prolifique en gibier. Elle se fait également de façon traditionnelle. Les activités pratiquées dans la région d'Akono sont celles que l'on retrouve généralement en zone forestière.

Environnement

La région d'Akono regorge de ressources naturelles. En effet, elle dispose de nombreuses espèces végétales, d'une flore et d'un paysage assez variés ainsi que de nombreuses espèces animales. Certaines ressources sont déjà exploitées par les populations rurales principalement la forêt, le sol, le réseau hydraulique pour les activités agricoles. D'autres ressources demeurent non exploitées notamment le sous-sol.

Cependant, aucun système de gestion durable des ressources naturelles n'est mis en place. En outre, on note une dégradation plus ou moins progressive des forêts car elles sont le principal fournisseur des populations rurales en matière de produits alimentaires, de bois de chauffe et de construction. Tout ceci contribue d'une façon ou d'une autre à la diminution du couvert végétal.

Traverses n° 1. Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires. Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).

Traverses n° 2. Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels. Par Michel Botzung, Gret (avril 1998).

Traverses n° 3. Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concevoir. Études de cas en Guinée et au Bénin. Par François Doligez, Iram (janvier 1999).

Traverses n° 4. Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè. Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).

Traverses n° 5. Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge. Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).

Traverses n° 6. Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur). Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache [Cicda] et par Philippe Lavigne Delville [Gret] (juillet 1999).

Traverses n° 7. La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).

Traverses n° 8. Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime). Par Véronique Barraud, Sékou Béréty, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).

Traverses n° 9. Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie. Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).

Traverses n° 10. Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali). Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).

Traverses n° 11. Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie). Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corréze] (janvier 2002).

Traverses n° 12. Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes. Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002).

Traverses n° 13. Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement. Par Christian Castellagnet, Gret (octobre 2003).

Traverses n° 14. Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. Texte de référence VSF et Cicda. Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos [VSF] et Frédéric Apollin [Cicda] (juin 2004).

Traverses n° 15. Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? Par Philippe Villeval [Handicap International] et Philippe Lavigne Delville [Gret] (octobre 2004).

Traverses n° 16. Appui et conseil aux organisations paysannes en zone Office du Niger. Du projet centre de prestations de services aux « Faranfasi So ». Par Jean-Bernard Spinat [Iram], Bakary Traoré [PCPS] et Anne-Sophie Saywell [Groupe initiatives] (février 2006).

Traverses n° 17. Réforme agraire et agriculture paysanne : au-delà de l'accès à la terre, un accompagnement nécessaire. Expérience et enseignements du projet Bagé, Brésil. Par Pierre Clavier, Agronomes et Vétérinaires sans frontières (mars 2006).

Traverses n° 18. Construire une parole publique par l'espace radiophonique. Expérience pilote dans la commune de Ouahigouya, Burkina Faso. Par Boureima Ouedraogo, ACE-RECIT (mai 2006).

Traverses n° 19. État civil, fichier électoral et démocratisation en Afrique. Le cas du Togo. Par Tikpi Atchadam, Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (mai 2006).

Traverses n° 20. Le financement de la santé au niveau communal au Cameroun. Principe d'unicité de caisse et décentralisation. Par Cosmas Cheka, Espace Dschangshuss (mai 2006).

Traverses n° 21. Organisations paysannes, systèmes financiers décentralisés et communes : une nécessaire clarification. Exemple de la zone Office du Niger, Mali. Par Bakary Traoré, Socodevi (mai 2006).

Traverses n° 22. Décentralisation dans le Nord Mali. Le pouvoir local, de la colonisation aux collectivités locales : continuité ou rupture ? Par Younoussa Hamara Toure, AEMA (mai 2006).

Traverses n° 23. Réflexions sur le rôle et la place de l'animateur de développement local. Expérience du GRDR dans la région du Guidimakha, Mauritanie. Par Alassane Thioye, GRDR (septembre 2006).

Traverses n° 24. Partenariat entre acteurs locaux et gestion de crise. Cas du projet de construction de puits équipés de pompes manuelles dans la commune rurale de Nkolafamba (Cameroun). Par Guy Tally Oyono, Arc-En-Ciel (septembre 2006).

Traverses n° 25. La décentralisation, une opportunité pour améliorer le développement et la gouvernance locale. Par Jeanot Minla Mfou'Ou, Canadel (septembre 2006).

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série Traverses veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série Traverses est éditée par le Groupe initiatives, qui rassemble sept organisations françaises de coopération internationale, partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel. Les textes sont choisis et validés par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe initiatives : Myriam Mackiewicz-Houngue (AVSF), Olivier Thomé (Ciedel), Olivier Le Masson (GRDR), Jean-Philippe Delgrange (Essor), Marion Georges (HSF), Anne-Sophie Saywell (Groupe initiatives) et animé par Philippe Lavigne Delville (Gret) et François Doligez (Iram).

► Tous les numéros de Traverses sont téléchargeables gratuitement sur le site Web du Groupe initiatives (www.groupe-initiatives.org). Certains sont accessibles via les sites d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières (www.avsf.org), du Gret (www.gret.org) ou de l'Iram (www.iram-fr.org).

► Ce numéro fait partie des textes issus de l'atelier d'accompagnement à l'écriture de praticiens africains du développement qui s'est tenu en octobre 2005 à Bamako.



CEPIA

Centre d'expertises politiques et
institutionnelles en Afrique

BPE 867

Immeuble DFA Hamdallaye

Bamako, Mali

Tél. 223 229 69 30

Fax 223 229 69 28

cepiafrique@hotmail.com

CANADEL

BP 3799 Yaoundé

Cameroun

Tél. 237 221 53 89

Fax 237 220 55 20

canadel@camnet.cm

Groupe
initiatives

45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne Cedex, France

Tél. 33 (0)1 43 94 73 27

Fax 33 (0)1 43 94 72 17

gr-initiatives@groupe-initiatives.org