Les Cahiers du CEDIMES

2024, Volume 19, Hors-série n° 2024, https://doi.org/10.69611/cahiers19-HS-18

ISSN 2110-6045

Contribution de la coopération décentralisée au développement des collectivités territoriales décentralisées en Afrique subsaharienne : une application au cas des communes de Yaoundé - Cameroun

René MENDOMO VOUNDI

ISAAPE-CEDIMES, Cameroun, mejackmend@yahoo.com

Résumé : L'objet de cet article est d'examiner la contribution de la coopération décentralisée au développement des CTD, le cas des communes de la ville de Yaoundé. Pour y parvenir, la méthodologie suit une démarche qualitative du type constructiviste. Les données collectées proviennent à la fois des sources documentaires et des entretiens semi-directifs réalisés auprès de trois responsables en service dans les communes de Yaoundé 1, Yaoundé 3 et Yaoundé 6. Les résultats issus de l'analyse de contenu (manuel et automatisé) révèlent que le cadre de la coopération décentralisée tourne autour d'un certain nombre d'actions tant internes (investissements, formations, relations publiques, etc.) qu'externes (partenariats, dons, conventions, aides, etc.) et les bénéfices en termes de développement local sont évalués soit sous forme de gains socioéconomiques, infrastructurels, culturel et responsabilité sociale des communes en interne ; soit alors sous forme de transfert de ressources, de technologie, de compétences et d'image pays à l'international perçue positive en externe à tire complémentaire. Cette étude peut s'avérer comme une contribution intéressante pour les praticiens en ce sens qu'elle offre aux managers locaux des possibilités supplémentaires d'apprentissage dans le cadre du renforcement des capacités souhaitées en matière d'orientation de la décision dans les CTD. Comme axe prioritaire d'amélioration des politiques publiques locales, l'étude recommande aux décideurs publics d'insister sur le casting des besoins avant toute prise d'initiatives managériales.

Mots clés : Coopération décentralisée ; Développement ; Commune ; Cameroun**.**

Abstract: The purpose of this article is to examine the contribution of decentralized cooperation to the development of CTDs, the case of the municipalities of the city of Yaoundé. To achieve this, the methodology follows a qualitative approach of the constructivist type. The data collected comes from both documentary sources and semi-structured interviews carried out with three officials in service in the municipalities of Yaoundé 1, Yaoundé 3 and Yaoundé 6. The results from the content analysis (manual and automated) reveal that the framework of decentralized cooperation revolves around a certain number of actions, both internal (investments, training, public relations, etc.) and external (partnerships, donations, conventions, aid, etc.) and the benefits in terms of local development are evaluated either in the form of socio-economic, infrastructural, cultural gains and social responsibility of the municipalities internally; or in the form of the transfer of resources, technology, skills and a positive international country image perceived externally in a complementary way. This study may prove to be an interesting contribution for practitioners in that it provides local managers with additional opportunities for learning as part of the desired capacity building in decision guidance in the CTDs. As a priority area for improving local public policies, the study recommends that public decision-makers insist on the casting of needs before any managerial initiatives are taken.

Keywords: Decentralized cooperation; Development; Commune and Cameroon.

Classification JEL : L2, M1, O2

1. Introduction

Le développement des collectivités territoriales à l'échelon inférieur (développement local) est un enjeu pertinent du moment qui touche la plupart des contextes à l'aune de la transformation des organisations publiques locales (Deprez, 2014). En Afrique, les premières mesures de réformes publiques locales axées sur les politiques de décentralisation vers les années 80 tendent à encourager cette initiative et à renforcer la démocratie locale par la participation active des citoyens aux strates décisionnelles (Nach Mback, 1999). Une telle manœuvre de politique publique au niveau local consiste à « *laisser la maîtrise de l'administration locale à la communauté des habitants de la collectivité. Elle s'opère à travers le conseil des élus et ne se réduit pas seulement à l'organisation et au fonctionnement des collectivités, mais pose également le problème de l'exercice du pouvoir avec ses exigences de responsabilité, de liberté, de proximité. Elle incite aussi à l'implication de tous les acteurs locaux (ONG, entreprises, organisations à la base, populations locales, etc.)* »[1].Toute chose traduisant ainsi une certaine forme de complémentarité des actions de développement local entre plusieurs intervenants, inscrite dans un cadre de coopération décentralisée, régie par des logiques particulières en fonction des contextes différents (Gallet, 2007).

Au Cameroun, le développement local conduit par l'action de coopération décentralisée est régi par un cadre institutionnel et légal, porté par la Constitution du 18 janvier 1996[2]. Ce cadre juridique souligne à grands traits le caractère unitaire et décentralisé de l'État dans lequel la Région et la Commune sont considérées comme organes de la décentralisation[3] soutenant les actions de gouvernance locale dans ce contexte spécifique (en conformité avec les lois de 2004[4] et de 2009[5], ainsi que le décret du premier ministre de 2011[6]). Ce dispositif normatif offre une fenêtre d'opportunités[7] aux collectivités territoriales décentralisées camerounaises, en leur permettant d'entreprendre des actions légitimées par la loi.

Seulement, force est de reconnaitre que celles-ci évoluent encore dans un contexte marqué par la rareté de ressources, rendant par conséquent toute action de développement local peu efficace. En outre, dans les constatations de ces dernières années, il est apparu que les plannings et les projets de développement réalisés par les autorités centrales ont davantage débouchés sur du gâchis que sur des gains escomptés, aussi bien en termes de productivité que dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie des populations. Le dirigisme centralisé en matière de coopération semble avoir montré ses limites, car ne prenant pas suffisamment en compte les besoins et aspirations véritables des populations locales. De ce fait, il est désormais question de scruter les voies fructueuses pour la mise en œuvre des projets initiés, impliquant les populations, la société civile, les collectivités de l'État et les partenaires internationaux[8] dans le cadre de la construction d'une véritable gouvernance locale au Cameroun.

[1]Nach Mback, « La décentralisation en Afrique : enjeux et perspectives », in ***Afrique contemporaine***, Paris, Documentation française, Vol 1999.

[2] Loi constitutionnelle n. 96-06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 2 juin 1972, article 1er, al.2

[3]Idem, article 55

[4] -Loi n°2004/17 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;
-loi n°2004/18 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;
-loi n°2004/19 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions.

[5] Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales.

[6] Décret n°2011/1116/PM du 26 Avril 2011 Fixant les modalités de coopération décentralisée

[7] Dictionnaire des politiques publiques/ Laurie Boussaguet, et al. ; préface de Peter Hall, - 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos, Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p.274

[8] Joseph Owona, La Décentralisation camerounaise, Paris, l'Harmattan, 2011, p.38

Faut-on alors rappeler que l'organisation administrative et le découpage territorial du Cameroun tournent autour d'une politique publique de proximité tendant à rapprocher le plus possible l'administration de ses administrés (loi de 2004). Dès lors, pour comprendre la dynamique de restructuration des communes, il faut aussi partir des difficultés structurelles dans lesquelles celles-ci sont plongées depuis leur création. En effet, afin de répondre aux besoins des populations, aux attentes de l'État sur l'ensemble du territoire national et aux enjeux géopolitiques des communautés, les autorités de la commune en question multiplient des efforts au regard des réalisations observées pour se positionner positivement au niveau de l'échiquier national des communes les plus transformées au Cameroun. Pour cela, ces unités administratives locales mettent en place tant bien que mal des procédés incitatifs susceptibles de leur permettre de tirer avantage d'un environnement national et international, propice à son développement local.

Dans la pratique et suivant les lignes de la modernisation des instances publiques (Hood, 1991) centrées sur l'amélioration de la gouvernance locale, le Cameroun, comme la plupart des pays de l'Afrique Subsaharienne, a emboité le pas par la mise en place d'une série de réformes publiques portés par les lois successives sur la décentralisation (1996, 2004…). Mais, les mesures de politiques publiques locales déjà prises jusque-là, ne rendent pas encore parfaitement compte de l'efficacité des actions publiques à ce niveau. Tant les revendications des acteurs directement concernés (populations ou citoyens) par les bénéfices du développement local continuent à se faire ressentir dans cet environnement précis.

Au chapitre des réclamations, les citoyens dans les différentes circonscriptions camerounaises continuent de clamer fort l'insatisfaction de leurs différents besoins (Bityé et al., 2019) ; leur non implication ou participation réelle dans les décisions sociopolitiques et économiques de leur localité d'appartenance (Mpina, 2019) ; le besoin de renforcer les capacités des élus locaux dont les comportements parfois très opportunistes les distancient des objectifs à eux assignés, toutes choses qui ne favorisent pas parfaitement l'expression du développement local des CTD camerounaises face aux nouveaux défis de l'heure, imposés par l'ouverture vers l'extérieur.

L'intervention de nouvelles compétences territoriales (Pillet, 2008) sur le sol africain en général et camerounais en particulier, orientées vers l'échange d'expériences, de ressources, de technologie, etc. tant interne qu'externe, serait à même de relever ces nouveaux défis et redonner son vrai sens à la gouvernance locale camerounaise. En admettant que les communes d'arrondissement de la ville de Yaoundé ne s'inscrivent pas en marge de ces différentes réalités, notre question de recherche centrale est formulée comme suit : *quelle est la contribution de la coopération décentralisée dans le développement des CTD, cas des communes de la ville de Yaoundé ?*

Partant de ce questionnement, nous émettons deux propositions de recherche formulées comme suit :

Proposition 1 : Les actions de coopération décentralisée locale (ou internes) stimulent le développement local (Socio-économiques, culturelles, compétences distinctives) des communes d'arrondissement de Yaoundé.

Proposition 2 : Les actions de coopération décentralisée internationales (ou externes) menées dans les communes de Yaoundé impulsent son développement local (socioéconomique, culturelle et technologique).

L'objectif de ce papier est de cerner les enjeux du développement local et les opportunités qu'ils offrent, d'en établir la corrélation avec la coopération décentralisée, et enfin, d'examiner le degré d'appropriation par les acteurs, mis en mouvement dans les projets. Le souci de compréhension de telles logiques d'actions dans les communes d'arrondissement de la ville de Yaoundé (I, II et VI) est nécessaire afin d'aborder les questions liées aux effets des politiques de coopération décentralisée sur le développement local de ces collectivités.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1. Cadre conceptuel : que comprendre des notions de coopération décentralisée et de développement dans un système de modernisation ambiant ?

Face aux défis de la mondialisation de plus en plus croissants, la transformation de la gestion publique n'a pas cessé d'évoluer dans le sens de la responsabilisation croissante des collectivités territoriales et d'implication directe de leur part dans la définition de leurs propres politiques publiques**.** C'est dans ce sens que les politiques de coopération décentralisée tendent à se positionner, à s'affirmer et à se convaincre comme un des leviers efficaces de gouvernement des territoires (Pillet, 2008), d'où notre intérêt de circonscrire tour à tour les concepts clés situant le cadre d'expression des politiques de coopération décentralisée.

La notion de « *Coopération Décentralisée* » est multidimensionnelle et certains auteurs cèdent à la tentation de parler des « *coopérations décentralisées* » (collectif de Thiers, 1983). Dans la pratique, le même terme de « *Coopération Décentralisée* » peut revêtir des significations différentes et englober de manière plus ou moins extensive l'ensemble des acteurs de la coopération internationale. Selon Petiteville (1995), la coopération décentralisée désigne toutes *« les opérations de coopération mises en œuvre directement ou sous leur impulsion, ou avec leur soutien par des collectivités territoriales »*.

De manière spécifique, l'Union Européenne l'entend comme « *tout programme conçu et mise en œuvre dans les pays du Sud par un acteur de la société civile : ONG, pouvoir publics locaux, groupement féminin, syndicat* » (Ngono Tsimi, 2016).

Dans le contexte français, la coopération décentralisée regroupe l'ensemble des actions de coopération internationale menées par convention dans le but d'intérêt commun par une ou plusieurs collectivités territoriales françaises (régions, départements, communes et groupements de collectivités territoriales) d'une part et une ou plusieurs CTD étrangères, d'autres part, dans le cadre de leurs compétences mutuelles (Ngono Tsimi, op.cit).

Au Cameroun, la coopération décentralisée, régie par la loi de 2004, s'entend comme « *l'ensemble des relations réciproques entre une ou plusieurs CTD et d'autres organismes situés à l'intérieur du territoire national ou toute action de coopération établie entre une ou des collectivités locales avec les organismes ou groupements de pays étrangers* » (Ngono Tsimi, ibid).

Par ailleurs, Dulaurans (2012) mentionne que la politique de coopération décentralisée a besoin d'être légitimée. Pour cela, le discours politique des élus tend à montrer que la coopération décentralisée porte en elle l'idée d'un « *développement* ».

Le concept de « *Développement* » ne fait pas l'unanimité dans la littérature car d'aucuns estiment que ce terme est dépassé et qu'il peut être temps de changer de langage[1]. Toutefois, du point de vue de Boutros Boutros-Ghali, ancien Secrétaire général de l'Onu, dans Un Agenda pour le développement, en 1994, le concept est résumé en toutes les dimensions du développement par cinq propositions : la paix comme fondement du développement, l'économie comme son moteur, la préservation de l'environnement comme condition de sa continuité, la justice comme pilier de la société, la démocratie comme base d'une bonne gouvernance nécessaire au développement. La cinquième proposition relative à la « Démocratie » est celle qui corrobore le mieux au cadre de réflexion soutenue dans ce travail. Tant l'enjeu ici est de questionner la gouvernance locale des communes de Yaoundé via les politiques de coopération décentralisées à même d'impulser son développement local. En outre, il convient de rappeler avec Okidi et Guloba (2006) que le développement par la voie de la démocratie ou de la décentralisation renforce le développement participatif. C'est dire que, la population elle aussi participe à son propre développement local, communal ou régional via des partenariats public-privé, des dons individuels, collectifs, associatifs, etc.

[1] Jean-Yves Calvez, « Le développement d'hier à aujourd'hui », *Projet* n°296, 2007, p.35

L'intérêt de l'analyse du développement des collectivités territoriales décentralisées dans le champ étudié vise à regarder ses effets induits sur le bien-être des populations locales. Ce positionnement, nous conduit directement à procéder à un état de l'art, aux fins d'une justification empirique des écrits déjà perceptibles dans la littérature, en lien avec le sujet examiné.

2.2. Concordance entre la coopération décentralisée et le développement des municipalités : état de l'art en bref

Sous le prisme des théories des relations internationales (transactionnelles et interactionniste) et managériales (démocratie participative, théories des parties prenantes, théories des besoins, etc.), il ressort de la littérature qu'il existe une relation de convergence entre la coopération décentralisée et le développement local, construite autour des actions de coopération tant à l'échelle locale qu'à l'internationale.

En effet, les débats sur les mesures de politiques publiques axées sur la coopération décentralisée en lien avec le développement local abondent dans les écrits. Mais globalement, deux principales articulations sur le sujet s'affrontent au même moment autour des différents paradigmes doctrinaux permanemment en contradiction.

La première articulation met en évidence la coopération décentralisée. Dans cette lecture, Ekoumou (1991) fait office de pionnier en y voyant « *une nouvelle forme de coopération Nord/Sud »* qui connait un essor du fait de la constitution dans le Sud d'un « *véritable marché international de l'expertise en matière d'ingénierie urbaine dont les gisements financiers ne sont pas négligeables* », soutient Franck Petiteville[1]**.** C'est également l'avis de Kom Tchuente (1996) qui voit en la coopération décentralisée « *une opportunité pour les collectivités locales de confronter leurs expériences et leurs ambitions entre elles, et d'intéresser les collectivités étrangères à leur culture, de même que les efforts pour assurer le bien-être de leurs populations, en essayant de surmonter les difficultés socio-économiques auxquelles elles sont confrontées* »[2].

Toutefois, Finken (1996) souligne que la coopération décentralisée ne doit pas être perçue sous le seul angle des prétendus bénéficiaires qui sont les collectivités du Sud, mais également au regard de ceux dits donateurs que sont les collectivités du Nord[3]. Ce dernier auteur montre précisément le caractère mutuellement bénéfique de la coopération décentralisée, sans que cela n'y paraisse**.** Par ailleurs, Marie Chantal Ngo Tong note que, si la coopération décentralisée contribue au développement des collectivités territoriales, il n'en demeure pas moins que son financement est conditionné par une contribution des collectivités bénéficiaires par celles qui sont partenaires. Dans la même veine, Ayissi Ossangono souligne que la coopération décentralisée est une chance pour les communes camerounaises, car elle leur permet de pallier au déficit de financement interne. Il rajoute que la coopération décentralisée est une valeur ajoutée et mieux encore un vaste champ d'opportunités dont il faille nécessairement tirer profit à l'aune de la mondialisation[4].

La deuxième articulation renvoie à des travaux permettant d'évaluer la nécessité de la construction des partenariats étrangers dans la mise en œuvre des politiques locales dans la mesure où l'État ne peut plus répondre seul aux besoins et exigences des populations. Il faut y voir la perception de Susan Clarke (2003), traitant de la gouvernance locale qui note que la tendance est grandissante dans l'évolution de la coopération décentralisée dans le Nord, au « *renforcement des niveaux subnationaux pour des raisons à la fois politiques (renforcement des politiques démocratiques) et économiques (mise en place plus efficace et effective des politiques publiques) »*[5].

[1]La coopération décentralisée : les collectivités locales dans la coopération Nord-Sud, l'Harmattan, Paris, 1995, p 267

[2] Kom Tchuente Barthelemy, Développement communal et gestion urbaine au Cameroun. Les enjeux de la gestion municipale dans un système décentralisé, Yaoundé, clé, 1996, p. 181

[3] Tsimi LN, Commune et gestion municipale au Cameroun**,** Yaoundé, St François, 1996, P.65

[4] Serge Barnabé Ayissi Ossangono, op.cit, p.5.

[5] « *Évolutions dans les paysages de la gouvernance locale »*, in Démocraties locales en changement, Pedone, Paris, 2003, pp 85-107.

Seulement, le partenariat ici est à terme plus contraignant pour les collectivités locales du Sud qu'il n'est onéreux pour celles du Nord. Cette logique de partenariats oppose deux tendances : la tendance transfrontalière et celle sociologique.

L'Afrique tout comme le Cameroun n'est pas en marge de cette réalité. En effet, pour Narcisse Mouelle Kombi, le Cameroun conscient de son sous-développement, ne peut vivre en autarcie ; d'où le besoin d'avoir une politique étrangère envisagée selon des préoccupations spécifiques à chaque acteur des Relations Internationales[1]. Jean Jacques Gabas, dans la même lancée, pense que les relations qu'entretiennent les politiques publiques avec les acteurs sont complexes et de nature différente selon les périodes et les lieux[2]. Pour l'auteur, l'identification des acteurs dans la mise en œuvre des politiques publiques apparait nécessaire dans la construction d'une politique publique dans le projet jusqu'à son achèvement.

Au regard de ces travaux, un constat se dégage : c'est l'importance accordée par ces auteurs à la construction des partenariats extérieurs dans la mise en œuvre des politiques publiques au niveau local. Ces travaux font voir de manière systématique l'organisation de la politique étrangère du Cameroun dans un contexte de mondialisation. Ils mettent l'accent sur les institutions normatives qui régulent et réglementent tous les mécanismes de la vie politique camerounaise y compris sur les questions de développement. Les auteurs mettent trop d'accent sur l'externalité pour parvenir à un possible développement du local sur ce point, cette catégorie pêche par son déterminisme. Aussi, ce courant ne s'intéresse guère à l'influence que le recours aux partenariats peut avoir sur la politique interne du pays dans le contexte actuel du monde.

Ces différentes postures sont édifiantes dans la mesure où elles démontrent dans un premier temps que c'est l'État, dans sa fonction originelle, qui a toujours recherché des partenariats pour susciter le développement tel qu'initialement prévu par sa politique étrangère. C'est donc l'expertise et le soutien financier qui sont nécessaires pour la réalisation des projets indispensables pour le vécu quotidien des CTD, compte tenu de la crise économique qu'a connu le monde en général et le Cameroun en particulier.

En nous appropriant chacune de ces articulations et davantage la dernière, parce qu'elle introduit la pertinence du partenariat dans les politiques publiques locales et spécifiquement de son impact sur le développement des CTD, nous nous proposons d'analyser de façon plus approfondie le poids et l'apport de celles-ci dans les communes de Yaoundé, le sujet étant rarement examiné dans ces différentes circonscriptions et plus largement en contexte camerounais. Ces travaux s'inscrivent donc dans le prolongement des recherches déjà abordées autour de la question de l'implémentation des politiques publiques locales au Cameroun.

La méthodologie qui suit nous conduit à une meilleure classification des idées développées.

3. Méthodologie

Nous faisons appel au constructivisme pour orienter cette étude. Un tel choix se justifie par le fait que le constructivisme rejoint la posture des méthodes sociologiques fondées sur l'analyse des faits sociaux[3]. Pour le cas précis de ce mémoire, il est question de la problématique des politiques de coopération décentralisée dans le développement des CTD au Cameroun. Ce qui cadre bien avec ce raisonnement tant les méthodes sociologiques commandent, pour la force probante du raisonnement scientifique, de « *tenir compte du nombre d'acteurs en présence, des enjeux et des buts poursuivis ou de la psychologie des acteurs* »[4].

[1]Narcisse Mouelle Kombi : *La politique étrangère du Cameroun*, Paris, l'Harmattan, 1996. P 126-131
[2]Jean Jacques GABAS : *« Acteurs et politiques publiques* » in Monde en développement 2003/4 (n°124), Editeur De Boeck Supérieur.
[3] Huntzinger (J), Introduction aux relations internationales, Paris, Seuil, 1ère édition, p. 13.
[4] Huntzinger (J), op cit, p 13.

Par ailleurs, conformément au choix épistémologique mentionné ci-dessus, nous retenons *l'approche qualitative* comme méthode de recherche (Thiétart et al. 1999) et la technique des cas comme stratégie de recherche (Yin, 2003). Ce choix se justifie par le fait que l'étude s'inscrit dans une perspective où nous cherchons à comprendre la logique profonde des acteurs dans le déploiement des politiques de coopération décentralisée et le sens donné par ceux-ci à leurs actions dans le développement des communes de Yaoundé. Le but étant de parvenir à une meilleure appréciation du rôle d'une bonne définition de politique de partenariat entre acteurs internes et/ou externes, basée sur les besoins réels des populations dans le cadre de leur développement socioéconomique, culturelle, identitaire, etc. du champ étudié.

Fort d'une telle approche, nous avons mobilisé deux sources de collectes d'informations : d'une part, les sources secondaires documentaires (Thèses, mémoires, articles, articles de presses, textes de lois, Règlements, Arrêtés, Constitution) et non documentaires (internet) et d'autre part, les sources primaires via la collecte des données sur le terrain. Dans ce cas, les informations proviennent de l'observation et du canal des entretiens (entretiens semi-directifs) réalisés auprès des responsables des cellules de coopération en service au sein des communes de Yaoundé. La méthode d'analyse de contenu (manuelle et automatisée via le logiciel Nvivo 10) est retenue comme technique d'analyse des données dans le travail.

4. Résultats

Ce paragraphe est organisé en deux points : le diagnostic de l'environnement de l'étude en lien avec le phénomène étudié d'une part et l'examen des effets des politiques de coopération décentralisées sur le développement local des communes de la ville de Yaoundé d'autre part.

4.1. Diagnostic de l'environnement des communes

Ce point nous emmène à procéder à un état des lieux de l'environnement des communes de la région du centre, aux fins de mettre en évidence la perception des acteurs locaux sur la question des politiques de coopération décentralisée.

4.1.1. Compréhension du concept de coopération dans l'environnement des communes et identification des acteurs de la coopération dans le champ d'étude

4.1.1.1. Compréhension de la notion de coopération décentralisée par les acteurs, formes de coopération et difficultés des communes

Trois points vont être mis en exergue comme ci-indiqué :

- **Perception de la notion de coopération décentralisée par les acteurs communaux**

Les résultats de l'analyse indiquent à ce niveau que la notion de coopération dans l'ensemble est une donnée assez maitrisée par l'ensemble des acteurs des communes visitées. Pour le répondant (R1), il s'agit d'une « *relation de partenariat entre notre commune et d'autres* », pour (R2) c'est une « relation qui existent entre deux ou plusieurs entités ». Le point de vue de (R3) épouse parfaitement ces discours car pour ce dernier, la coopération décentralisée renvoie à « *l'échanges entre partenaire sur le plan interne et externes* ». Cette réalité décrite est illustrée à la figure 1, issue de l'analyse lexicale lancée à ce sujet :

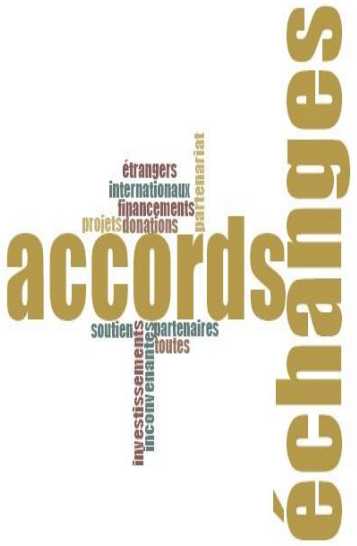
Figure 1 : Nuage de mots relatif à la compréhension de la notion de coopération décentralisée par les acteurs communaux

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

- **Les formes de coopérations décentralisées dans les communes de la Région du Centre**

L'analyse des discours des répondants révèlent qu'il existe plusieurs formes de coopérations décentralisées en exercice dans les instances communales de la ville de Yaoundé illustrée via la figure 2 ci-dessous :

Figure 2 : Les formes de coopérations décentralisées dans les communes de la ville de Yaoundé



Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots souligne que les formes de coopérations décentralisées présentent dans l'environnement étudié sont les « *accords* », « *échanges de services* », « *donations* », « conventions » et « *partenariat* ». Il faut cependant faire remarquer que toutes les communes n'opèrent pas exactement de la même manière car tout dépend des besoins de développement souhaités des unes et autres. D'où les figures 3, 4 et 5 ci-dessous :

Figure 3 : Les types de coopération à la commune de Yaoundé I

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots indique qu'au sein de la commune de Yaoundé I, il s'agit plus des « *échanges internationaux* » et de « *partenariat* ». Cet avis est soutenu par (R1) pour qui « *à ce jours notre mairie n'a pas encore adopté cette forme de coopérations, pour le moment elle se forme uniquement sur les échanges internationaux* ». En dépit de cette défaillance, le répondant (R1) ajoute que : « *Nous acceptons néanmoins toutes idées innovantes* ».

Cette forme de coopération est en revanche déjà lancée dans la commune de Yaoundé II (Figure 4).

Figure 4 : Les types de coopération Commune de Yaoundé II

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

Ici, la commune se penche plus sur les accords et échanges internationaux.

Contrairement aux deux autres communes, cette forme de coopération est déjà bien avancée dans la commune de Yaoundé VI.

Figure 5 : Les types de coopérations décentralisées dans la commune de Yaoundé VI

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots souligne à ce niveau que la commune de Yaoundé II procède par « *accords de partenariat* », « *donations* », « *soutien* » dans son processus de développement local. Cette collaboration entre acteurs à l'échange porte notamment sur le « *financement des projets* ».

Ces résultats se rapprochent parfaitement des travaux de Roche (1999) sur l'idéologie transnationaliste et ceux de Goffman (1988) en lien avec la pensée interactionniste et épousent le cadre réglementaire du Cameroun selon l'article 2 du décret n° 2011/1116 PM du 26 avril 2011 sur la coopération décentralisée.

4.1.1.2. Acteurs de la coopération et méthodes de sélection des partenaires

Deux points sont présentés à ce niveau : les acteurs de la coopération et les méthodes de sélection des partenaires.

- **Les acteurs de la coopération dans les communes de la ville de Yaoundé au Centre**

Les résultats montrent qu'il est possible de distinguer les acteurs internes des acteurs externes de la coopération au sein des communes visitées, illustrés à travers les figures 6 et 7 ci-dessous :

- **Les acteurs internes des communes**

Les acteurs internes de la coopération dans les communes visitées épousent le cadre règlementaire fixé par les lois sur la décentralisation au Cameroun (Figure 6).

Figure 6 : Les acteurs internes à la coopération

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots indique que plusieurs entités interfèrent dans le fonctionnement des communes : « *l'Etat* », « *les populations* », « *les services centraux* », « *les cabinets externes* ». Cependant, au regard de l'activité des communes, il est possible de percevoir une différenciation entre les acteurs internes directs (l'Etat, les services centraux et la population) et les acteurs indirects (Cabinets) dont le choix dépend des capacités financières des mairies.

- **Les acteurs externes aux communes**

Figure 7 : Les acteurs externes à la coopération

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots révèle que les communes entretiennent des relations de coopération de diverses natures avec l'étranger. Certaines d'entre elles, à l'instar de la commune de Yaoundé I, disposent des partenariats avec les mairies de Paris et de Montpelier (R1). Il faut néanmoins faire remarquer que la culture communale liée au partenariat externe reste encore timidement déployée dans ce champ d'étude.

Les modes de sélection des partenariats au sein des communes cadres avec la règlementation internationale en la matière.

- **Méthode de sélection des partenaires**

Le résultat des analyses au sujet de la méthode de sélection des partenaires est illustré au travers de la figure 8 ci-dessous :

Figure 8 : Les méthodes de sélection des partenaires dans les communes

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots ci-dessus indique que les méthodes de sélection des partenaires reposent globalement sur la politique des « *intérêts communs* ». Mais d'autres avis sont donnés selon la logique des communes. Par exemple, pour la commune de Yaoundé II et selon le répondant (R2), « *elles fondent sur le développement économique les besoins exprimés et la politique du*

maire ». En revanche dans la commune de Yaoundé I, l'on insiste également sur l'aspect « *innovation* » (R1).

Ces résultats rentrent en droite ligne avec les travaux de Freeman (1984) sur l'idée de la mobilisation de plusieurs parties prenantes à la réalisation des intérêts collectifs ou communs. Ils rejoignent également la logique de Bennett & Savani (2003), ou encore celle de Kamila et al. (2016) dans le cadre d'une approche de gouvernance partenariale encourageant la participation de plusieurs acteurs dans le développement d'une localité. Mais, tout dépend alors des besoins spécifiques des communes ainsi que leurs orientations de développement.

4.1.2. Etat des lieux des besoins, des attentes, axes de développement des communes et difficultés

Dans ce paragraphe, il est question d'aborder les points ci-après :

- **Etat des lieux des besoins et attentes des citoyens**

A ce point, nous examinons principalement deux aspects : la situation des besoins et celle des attentes des communes.

- **Etat des lieux des besoins**

L'analyse des besoins des communes est illustrée à travers la figure 9 ci-dessous :

Figure 9 : Perception des besoins dans les communes

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots souligne que les besoins auxquels les communes tentent d'apporter les réponses dans l'ensemble s'appuient fondamentalement sur la formation des jeunes et leur insertion professionnelle, comme l'atteste (R1) par ces propos : « *les besoins d'insertion des jeunes, car il y'a souvent beaucoup de jeunes qui font des études qui ne cadrent pas avec la vie professionnelle, nous leur offrons des petites formations professionnelles pour s'insérer au sein de la société* ». On peut cependant noter des petites différences selon les orientations optées par l'exécutif communal de chaque commune. Le répondant (R2) rétorque que leur commune insiste sur les besoins locaux par ces propos : « *les aménagements des points d'eau et source et les assistances matérielles que le maire apporte aux populations, en matière de développement, on a des activités du secteur secondaire et tertiaires* ». Cet avis est également donné par (R3) en ce qui concerne « les aménagements de la ville ».

- **Perception des attentes des partenaires à la coopération**

Les résultats de l'analyse obtenu sur cette question sont perceptibles à travers la figure 10 ci-dessous :

Figure 10 : Perception des attentes des partenaires à la coopération

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots révèle que, indépendamment du cadre de partenariat sollicité par les différentes communes, le maître mot des attentes tourne autour du « *Respect* ». Mais, les attentes des instances communales diffèrent selon leurs besoins spécifiques et les intérêts de coopération manifestes des partenaires. Le répondant (R1) par exemple insiste sur « *le partenariat gagnant* », pour (R2) sur « *l'investissement* » et pour (R3) « *le respect des conventions et des accords signés* ». Au vu des résultats, force est cependant de constater que les points de vue des répondants sont mitigés quant à ce qui concerne les gains à la coopération entre les mairies et leur partenaire. Alors que les répondants (R1) et (R3) semblent favorable à l'idée d'un partenariat Gagnant-Gagnant, le répondant (R2) apporte avis contraire. Ce point de vue est clarifié par ces propos de (R1) pour qui : « *nos partenaires gagnent la même chose que nous c'est à dire le transfert des compétences et des ressources* » et de (R3) : « *en réalité en matière de dons nous ne savons pas ce qu'ils gagnent* ».

Le point suivant concerne les axes de développement de la commune et leurs difficultés

4.1.3. Les axes de développement des communes

Les résultats soulignent que les communes poursuivent, selon le cadre d'activités de chacune, plusieurs axes de développement orientés notamment sur « *la formation* », « *l'insertion des jeunes » et « la construction des forages »* du point de vue de (R1). Pour le répondant (R2), la stratégie de la commune de Yaoundé II tourne plutôt autour des aides lorsqu'il affirme que : *elles sont beaucoup plus dans le cadre des aides, aide au développement, soutien des actions du maire au développement comme maintenant nous sommes niveau de l'aide des rendements sociaux économique après la pandémie Covid 19 ».* La commune de Yaoundé VI selon l'avis de (R 3), oriente son devenir sur les *« dons et partenariat gagnant ».*

Le point qui suit porte sur l'analyse de la contribution des politiques de coopération décentralisées au développement local des communes de la Région du centre.

4.2. Contribution des politiques de coopération décentralisées au développement local des communes d'arrondissement de Yaoundé au Centre

Deux points vont être examinés à ce niveau comme ci-après :

4.2.1. Apports des actions de coopération internes au développement local des communes de la ville de Yaoundé au Centre

Les résultats des analyses soulignent que plusieurs actes de coopération entre les communes visitées et les acteurs locaux tels que l'Etat, les services centraux, la population et les prestataires de services (Cabinets) impulsent le développement de ces localités sur les plans socioéconomiques et culturel tel qu'illustré à travers la figure 11 ci-dessous :

Figure 11 : Actions de coopération décentralisées internes et développement socioéconomique et culturel des communes du Centre

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage des mots révèle que les actions de coopération portées sur la formation des jeunes ainsi que leur insertion socioprofessionnelle, les aides locales (assistances techniques et matérielles), l'accompagnement, l'investissement (aménagement des points d'eau, construction des forages) contribuent globalement à la « *valorisation* » de l'image territorial des communes d'arrondissement dans la Région du Centre sur les plans socioéconomiques. D'autres avantages sont perceptibles tels que : le renforcement des « *compétences* » et « *la vitrine culturelle* » des communes dans le champ étudié. Ce point de vue corrobore les dires du répondant (R1) pour qui les politiques de coopération : « *apportent une vitrine permettant de vendre l'image de votre commune et c'est aussi un carrefour du donné et du recevoir* ». Cette idée est également partagée par le répondant (R2) lorsqu'il affirme : « *elles sont bonnes et, en général, ça rehausse vraiment l'arrondissement, ça fait en sorte que les populations voient les actions contraintes que le maire mène et pour l'ensemble des communes c'est la même chose car cela fait en sorte de connaitre la mairie* ». Cet argumentaire rejoint aussi l'analyse du répondant (R3) sur l'apport des politiques de coopération décentralisées en termes de « *ressources et des idées innovantes pour le développement de la société* ». Pour lui, cela permet de « *mettre exergue l'image de la commune et de venter ses qualités* ».

Ce résultat corrobore les travaux de Pillet (2008) sur l'intérêt à accorder aux politiques de coopération nationales et leur énormes contribution repositionnement interne des territoires locaux. Toute chose qui s'attache également à la politique de décentralisation des collectivités locales au Cameroun (l'article 2 du décret n° 2011/1116 PM du 26 avril 2011).

Si tous les répondants sont unanimes sur la pertinence des politiques de coopération décentralisées internes au rayonnement local des communes, il reste que celles-ci restent insuffisances et nécessite l'exploration des pistes complémentaires comme le soutien le répondant (R1) pour qui : « *la vision qui est d'apporter des ressources supplémentaires car on se rend compte que les ressources apportées par l'Etat ne suffisaient pas il faut mobiliser d'autres à travers les projets qu'on a avec les partenaires* ».

4.2.2. Les bénéfices des actions de coopération externes au développement local des communes du Centre

Les résultats de la recherche soulignent qu'en souscrivant à certaines actions de coopération décentralisées externes, il est possible pour les communes du Centre d'obtenir des bénéfices supplémentaires à la lecture de la figure 12 ci-dessous :

Figure 12 : Les gains de coopération décentralisée externe dans les communes du Centre

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots renseigne que les actions de coopérations décentralisées externes portées sur les accords de partenariats, les conventions et les dons menées par les communes du Centre offres des bénéfices en termes de « *transfert de compétences* » et de « *transfert de ressources en matériaux* » dans une perspective Gagnant-Gagnant améliore positivement leur image internationale et renforce leurs capacités de développement socioéconomique et technologique. Cette idée est bien clarifiée dans la figure 13 ci-dessous :

Figure 13 : Analyse textuelle sur les gains à la coopération internationale du mot Transfert

Source : Résultats de l'analyse via Editeur Graphique Nvivo 10

Ce résultat épouse les réalités décrites dans les travaux de Husson (2010) et d'Enee (2011).

Au final, la synthèse de tout cet argumentaire conduit à la présentation de la typologie des politiques de coopérations décentralisées dans les communes du Centre ainsi que les bénéfices y afférents en termes de développement local (Tableau 1).

Tableau 1 : Politiques de coopérations décentralisées et bénéfices de développement local dans les communes du Centre

Communes et localisation	**Acteurs**	**Cibles**	**Politiques de coopérations décentralisées**		**Bénéfices en faveur du développement local**
			Actions de coopérations internes	**Actions de coopérations externes**	
Yaoundé I (Etoudi) Yaoundé II Yaoundé VI (Mbiyem-assi)	Acteurs Internes (National)	Etat ; Services centraux ; Population ; Cabinets externes.	Investissements (formation des jeunes, aménagements publics, construction forages et points d'eau) ; Relation de services externes ; Relations publiques ; Soutien à la jeunesse via l'insertion socioprofessionnelle.		Gains sociaux ; Gains économiques ; Gains infrastructurels ; Vitrine culturelle ; Renforcement des capacités ; Responsabilité sociale des communes (Citoyenneté renforcée).
	Acteurs externes (International)	Partenaires étrangers (Mairie de France, Mairie de Montpelier)		Partenariats ; Conventions ; Donation ; Aides ; Financement des projets.	Gains socioéconomiques ; Image pays international positive ; Transfert des ressources ; Transfert des technologies ; et de compétences.

Source : Construction de l'auteur via synthèse des résultats

5. Conclusion

Cette recherche avait pour objet d'apprécier la contribution de la coopération décentralisée au développement local des CTD, le cas des communes de la ville de Yaoundé. Les résultats issus de l'analyse de contenu (manuel et automatisé) ont attesté que la coopération décentralisée dans les communes étudiées s'illustre au travers d'un certain nombre d'actions tant internes (investissements, formations, relations publiques, etc.) qu'externes (partenariats, dons, conventions, aides, etc.) dont les bénéfices en termes de développement local sont analysés soit sous forme de gains socioéconomiques, infrastructurels, culturel et de responsabilité sociale des communes en

interne ; soit alors sous forme de transfert de ressources, de technologie, de compétences et d'image pays à l'international perçue positive en externe à tire complémentaire.

Au regard des difficultés rencontrées par l'exécutif communal à implémenter une politique de coopération décentralisée plus efficace, quelques recommandations au titre d'une tentative d'amélioration des initiatives publiques locales ont été commises dans ce travail. Premièrement, la recherche conseille aux décideurs locaux d'opter pour une stratégie concourant à un meilleur casting des besoins réels des communautés et tenant compte de la satisfaction de la majorité. Ce diagnostic préalable conditionne à la fois la satisfaction des partenaires à la coopération selon leurs attentes et les types de coopération définis, l'obtention des gains à la coopération voire le développement local. Deuxièmement, le succès d'une bonne gouvernance locale en matière de coopération décentralisée nécessite pour les décideurs locaux de procéder à un bon casting des acteurs à la coopération. A cet effet, l'étude conseille pour le renforcement des capacités des acteurs locaux à la maîtrise de l'outil de la coopération décentralisée et à la définition d'un meilleur cadre d'implémentation. Dans la pratique, une application réelle des textes d'orientation de la décentralisation est également une des priorités au succès de l'implémentation de la gouvernance locale efficace dans le champ étudié.

Par ailleurs, l'étude revêt des enjeux importants : sur le plan théorique, l'étude constitue une avancée importante dans les réflexions portant sur l'optimisation de la gouvernance territoriale en matière de coopération décentralisée et une source d'informations enrichissantes pour les recherches futures dans ce domaine encore très peu exploré au Cameroun et plus largement en Afrique, tant ce sujet reste rarement abordé dans le contexte camerounais. Sur le plan managérial, cette étude est une contribution importante pour les praticiens du domaine en ce sens qu'elle offre aux managers locaux des possibilités supplémentaires d'apprentissage dans le cadre du renforcement des capacités souhaitées dans l'environnement d'étude. Les résultats de la recherche s'apparentent à un cadre d'orientation décisionnel et une base de données riches dans le cadre d'une meilleure compréhension du concept de coopération décentralisée ainsi que son implémentation dans le champ étudié., toutes choses qui pourraient alors s'étendre à d'autres communes non visitées dans ce travail.

Bibliographie

1. Ayissi Ossangono, S. B. (2015). *La coopération décentralisée dans le développement des collectivités locales camerounaises : le cas de la commune de Yaoundé II*. Mémoire de Master, Université de Yaoundé 2.
2. Bityé, M., et al., (2019). Entrepreneuriat et management public africain : entre léthargie administrative et innovation managériale 60 ans après les indépendances. *9ième Colloque AIRMAP*, Montpellier, France.
3. Décret n°2011/1116/PM du 26 Avril 2011 Fixant les modalités de coopération décentralisée
4. Deprez, P. (2014*). Collectivités territoriales décentralisées et développements durables : contribution des technologies de l'information, et de la communication, à la dimension participative d'une politique publique : Lecture d'un projet cyber démocratique issu d'une de marche d'intelligence territoriale.* Thèse de Doctorat en science de l'information et de la communication.
5. Dulaurans, M. (2012). *Communication et coopération décentralisée : le cas de la région aquitaine*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Michel de Montaigne Bordeaux 3 - École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480).
6. Enée, G. (2011). Les enjeux des actions de coopération décentralisée en Afrique de l'Ouest dans un contexte de décentralisation territoriale : l'exemple Burkinabé. *ESO*, 31, p. 89-98.
7. Gallet, B. (2007). La coopération décentralisée : L'esprit de Barcelone ? *Confluences Méditerranée*, 4(4), 85-91.
8. Goffamn, E. (2014). Les sociologies de l'identité sociale. *Précis de Sociologie* par Riutort, 263-301.
9. Hood C. (1991)., « A public management for all seasons? », *Public Administration*, 69 (1), 3-19.

10. Husson, B. (2000). La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. *Transverses*, 7, Les éditions du groupe initiatives centre international d'études pour le développement local, 20.
11. Kom Tchuente, B. (1996). *Développement communal et gestion urbaine au Cameroun : Les enjeux de la gestion municipale dans un système décentralisé*. Editions Clé, Cameroun, 219 p.
12. Loi constitutionnelle n. 96-06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 2 juin 1972, article 1er, al.2
13. Loi n°2004/17 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;
14. Loi n°2004/18 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;
15. Loi n°2004/19 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions.
16. Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales.
17. Mback, C. N. (1994). *La coopération décentralisée pour le développement entre la France et le Cameroun*. Thèse en Droit Public, Université de Yaoundé II, Cameroun.
18. Mouelle Kombi N. (1996). *La politique étrangère du Cameroun*. Harmattan, Paris, 240.
19. Mpina, C.B. (2019*). Marketing territorial et participation citoyenne : cas des collectivités territoriales décentralisées de la Région de l'Est Cameroun*. Mémoire de Master, Université de Yaoundé II, Cameroun.
20. Ngono Tsimi, L. (2010). *L'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales décentralisées : l'exemple du Cameroun*. Thèse de doctorat en Droit, Université Paris-Est.
21. Okidi et Guloba (2006). Decentralization and development: Emerging issues from Uganda's experience. *Economic Policy Research Centre* (EPRC), Occasional Papers 93810.
22. Petiteville F. (1966). *La coopération décentralisée : les collectivités locales dans la coopération Nord-Sud*, Harmattan, Paris, 267.
23. Pillet, C. (2008). *La coopération décentralisée au sein du gouvernement des territoires : se positionner, s'affirmer et convaincre »*, Mémoire professionnel de Master II professionnel en Politiques Publiques et Gouvernements Comparés, Université de Lyon II.
24. Roche, J. (1999). Children's: Rights, Participation and Citizenship », 6 (4), 475-493.
25. Thietart et al. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Editions Dunod, Paris, 535, 9.
26. Yang P. (2011). Le Premier Ministre. Décret nº 2011/1116 PM du 26 Avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée, *République du Cameroun*, 9.
27. Yin R. K. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*. 2ème éd. *Newbury Park.*