

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE LA
PLANIFICATION COMMUNALE, OUTIL
DE DECENTRALISATION ET DE
DEVELOPPEMENT LOCAL DANS LA
VILLE DE MOMBO (MOUNGO-
CAMEROUN).**

Auteur : Maria Gaelle KUISSU KAMKUI
Promoteur(s) : Fabienne, LELOUP
Lecteur(s) : Thierry, AMOUGOU
Année académique 2020-2021
Master de spécialisation en développement, environnement et
sociétés

Année académique 2020-2021

Analyse de l'efficacité de la planification communale, outil de décentralisation et de développement local dans la commune de Mombo (Moungo- Cameroun

Mémoire présenté en vue de l'obtention du
diplôme de Master de spécialisation en
Développement, Environnement et sociétés

Auteure : Maria Gaelle Kuissu Kamkui
Promoteur(s) : Fabienne, LELOUP
Lecteur(s) : Thierry, AMOUGOU

DECLARATION DE DEONTOLOGIE

" Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux., ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave.

Maria Gaelle Kuissu Kamkui



A mon père, Mr. Fabien, KUISSU et à ma mère, Mme Esther, TETCHUEN KOM
qui toujours, m'ont soutenu et accompagné dans toutes mes initiatives

REMERCIEMENTS

Un travail scientifique est toujours une activité intellectuelle à la fois solitaire et collective. Elle se concrétise grâce à la collaboration de plusieurs acteurs vis-à-vis de qui j'entends ici, adresser mes remerciements.

Au Tout puissant, de qui découle cette opportunité de formation et qui m'a donné la force de mener à termes ce travail de recherche, je rends grâce.

À l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES), qui a financé cette formation, je tiens à exprimer ma gratitude.

A ma promotrice Fabienne Leloup, je tiens à affirmer mon respect, ma sincère gratitude et reconnaissance pour l'encadrement donné. Elle a su, malgré ses occupations multiples, me guider patiemment à chaque étape d'écriture, me conduire à travers ses observations, conseils et suggestions, ce qui m'a permis d'aller au-delà des impressions premières, pour appréhender mon objet dans toute sa complexité.

Mes remerciements les plus chaleureux vont aussi à l'endroit du corps professoral du Master de spécialisation en « Développement environnement et société » : An Ansoms, Emmanuelle Piccoli, Fabio Berti, Philippe Lebailly, Pierre-Jean Laurent et principalement Laurence Moyart, dont les enseignements m'ont été d'une aide précieuse dans le cadre de la réalisation de mon travail de recherche.

Au Centre d'Appui aux Femmes Et aux Ruraux (CAFER), qui m'a accueilli et ouvert les portes de son organisation juste après l'obtention de mon diplôme, m'a donné l'opportunité de me faire la main dans le domaine de la planification communal et du développement local, je dis merci. C'est dans le cadre des activités menées au sein de votre organisation qu'a mûri l'idée de ce projet de recherche, qui a abouti à la réalisation de ce mémoire.

Mes sentiments de gratitude les plus profonds vont à mes parents, Fabien Kuissu et Esther Tetchuen Kom, pour la confiance indéfectible et le soutien constant. Vous avez toujours été avec moi malgré la distance. A mes frères et sœurs : Carine Kuissu, Mirna Tchuinté, Alain Kamga, Noel Tekam et Annael Kuissu, je suis reconnaissante pour l'accompagnement, les prières, les fous rires, pendant cette période de stress et quelquefois de solitude dû au contexte sanitaire.

A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail, (ami(e)s, collègues, familles, etc.) j'adresse ma profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES, ACCRONYMES ET ABBREVIATIONS

Sigles	Significations
ACEFA	Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agricoles (Programme)
BEPC	Brevet d'Etudes du Premier Cycle
BIP	Budget d'Investissement Public
CA	Compte administratif
CAC	Centimes Additionnels Communaux
CAFER	Centre d'Appui aux Femmes et aux Ruraux
CC	Comité de Concertation
CC	Changements Climatiques
CCD	Cadre Communal de Développement
CDE	Camerounaise Des Eaux
CDQ	Comité de Quartier
CEFAM	Centre de Formation pour l'Administration Municipale
CEP	Certificat d'Etudes Primaires
CEPE	Certificat d'Etude Primaire et Elémentaire
CETIC	Collège d'Enseignement Technique, Industriel et Commercial
CGES	Cadre de Gestion Environnementale et Sociale
CIMAF	Ciments de l'Afrique
CIMENCAM	Cimenterie du Cameroun
CM	Conseil Municipal
CMA	Centre Médical d'Arrondissement
CMPJ	Centre Multifonctionnel de Promotion des Jeunes
COGES	Comité de Gestion
COMES	Conseillers Municipaux Elargis aux Sectoriels
COPIL	Comité de Pilotage
CPD	Cercle des Promoteurs du Développement
CQ	Comité de Quartier
CSI	Centre de Santé Intégré
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DAADER	Délégation d'Arrondissement Agriculture et du Développement Rural
DAEPIA	Délégation d'Arrondissement de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
DD-MINEPAT	Délégation Départemental du Ministère de l'Economie et de la Planification du Territoire
DEUC	Diagnostic de l'Espace Urbain Communal
DIC	Diagnostic de l'Institution Communal
DGD	Direction Générale des Douanes
DNQ	Diagnostics Niveaux Quartiers
DPNV	Diagnostic Participatif Niveau Village
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
FEICOM	Fonds spécial d'Equipements et d'Intervention Inter Communal
GADD	Grille d'Analyse de Développement Durable
GIC	Groupe d'Initiative Commune
GTZ	German Technical Coopération
IITA	Institut International d'Agriculture Tropicale

IRAD	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
IST	Infection Sexuellement Transmissible
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement rural
MINAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la décentralisation
MINCOMMERCE	Ministère du Commerce
MINDCAF	Ministère des Cadastres et des Affaires Foncières
MINEDUB	Ministère de l'Education de Base
MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINEPDED	Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du Développement Durable
MINEPIA	Ministère de l'Elevage, des Pêches et Industries Animales
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
MINHDU	Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MINRESI	Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
MINSANTE	Ministère de la santé
MINTP	Ministère des Travaux Publics
MTN	Mobile Telephone Networks
OAL	Organisme d'Appui Local
ODD	Objectifs du Développement Durable
OSC	Organisation de la Société Civile
PADC	Projet d'Appui au Développement Communautaire
PADDL	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PCD	Plan Communal de Développement
PDC	Plans de Développement Communaux
PDL	Plan de Développement Local
PFNL	Produits Forestiers Non Ligneux
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNDP	Programme National de Développement Participatif
PRADEC	Programme d'Appui au Développement Communal
RM	Receveur Municipal
SDE	Services Déconcentrés de l'Etat
SG	Secrétaire Général
SIDA	Syndrome d'Immuno Déficience Acquise
SMEC	Société des Eaux Minérales du Cameroun
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities and Threaten
UTA	Unite Transport Africa
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humain

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Déroulement détaillé par étape du processus de planification	67
Tableau 2 – Analyse des forces et faiblesses dans la gestion des ressources financières	81
Tableau 3 – Analyse des forces et faiblesses de la gestion des RH	82
Tableau 4 – Analyse des forces et faiblesses dans la gestion du patrimoine communal	83
Tableau 5 – Analyse des forces et faiblesses dans la gestion des relations	89
Tableau 6 – Axes de renforcement de la commune	93
Tableau 7 – Mobilisation des ressources de financement	104
Tableau 8 – Projection des investissements sur cinq ans	105
Tableau 9 – Principaux appuis au GIC's et coopératives de la commune de Mombo	110

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – La dimension locale du développement.....	37
Figure 2 – Relation entre décentralisation et développement local	46
Figure 3 – Diagramme causal	54
Figure 4 – Distribution populations par quartiers et villages	77
Figure 5 – Répartition des productions par type de spéculation.....	78
Figure 6 – Qualification du personnel communal.....	82
Figure 7 – Analyse du poids des programmes techniques	85
Figure 8 – Analyse du poids des actions par rapport aux programmes techniques	86
Figure 9 – Evolution des dépenses par habitants de 2014 – 2018.....	111

LISTE DES CARTES

Carte 1 – Localisation de la commune par rapport au chef-lieu de département.....	75
--	----

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 – Lac Dia Dia, Credit photo CAFER	76
--	----

TABLE DES MATIERES	
DECLARATION DE DEONTOLOGIE	2
REMERCIEMENTS.....	4
LISTE DES SIGLES, ACCRONYMES ET ABBREVIATIONS.....	5
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	7
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES CARTES	7
LISTE DES PHOTOS.....	7
TABLE DES MATIERES	8
INTRODUCTION GENERALE	12
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	13
CHAPITRE I : CONSTRUCTION DE L’OBJET D’ETUDE.....	13
I. CONTEXTE, JUSTIFICATION ET INTERETS DE L’ETUDE	13
1.1. CONTEXTE	13
1.1.1. Contexte général de l’étude.....	13
1.1.1.1. Gouvernance locale et décentralisation	14
1.1.1.2. Planification communale et décentralisation, le cadre d’une analyse.....	16
1.1.2. Contexte spécifique à l’étude	17
1.1.2.1. Cadre normatif de mise en œuvre du processus de planification communale	17
1.1.2.2. Cadre d’analyse de la recherche	22
1.2. JUSTIFICATION ET INTERETS DE L’ETUDE.....	24
1.2.1. Justification du choix du sujet.....	24
1.2.2. Intérêts de l’étude	25
1.3. PROBLEME & PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	27
1.3.1. Problème de recherche	27
1.3.2. Problématique de recherche	28
1.3.2.1. Le rôle de l’espace et des acteurs dans le processus de planifications.....	28
1.3.2.2. Un projet commun sur lequel s’adossent des ressources	29
1.4. QUESTIONS, HYPOTHESES ET OBJECTIFS DE RECHERCHES	30
1.4.1. Questions de recherche	30
1.4.2. Hypothèses de recherches	30
1.5. Objectifs de l’étude.....	30
1.5.1. Objectif général de l’étude	31
1.5.2. Objectifs spécifiques	31
1.6. DELIMITATION DU CHAMP D’ETUDE	31
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE	32

II.	CADRE THEORIQUE ET ETAT DE L'ART	32
2.1.	CADRAGE.....	32
2.1.1.	<i>Planification communale</i>	<i>33</i>
2.1.2.	<i>Décentralisation.....</i>	<i>34</i>
2.1.3.	<i>Développement local.....</i>	<i>35</i>
2.1.4.	<i>Participation – Inclusion – appropriation.....</i>	<i>37</i>
2.1.5.	<i>Empowerment.....</i>	<i>39</i>
2.2.	REVUE DE LA LITTERATURE.....	41
2.2.1.	<i>Approche décentralisation & développement local.....</i>	<i>41</i>
2.2.1.1.	<i>Les enjeux de la Décentralisation.....</i>	<i>41</i>
2.2.1.2.	<i>Les principaux enjeux du développement local</i>	<i>43</i>
2.2.1.3.	<i>Lien entre décentralisation et développement local</i>	<i>45</i>
2.2.2.	<i>Approche de la planification : les enjeux.....</i>	<i>46</i>
2.2.3.	<i>Enjeux de la participation communautaire.....</i>	<i>48</i>
2.2.4.	<i>Empowerment et participation : quel lien ?</i>	<i>49</i>
2.3.	APPROCHE THEORIQUE	50
2.3.1.	<i>Théorie du développement territorial</i>	<i>50</i>
2.3.1.1.	<i>Territoire, ressources et acteurs</i>	<i>51</i>
	PARTIE II : CADRE OPERATOIRE DE LA RECHERCHE	53
	CHAPITRE III : METHODOLOGIE	53
III.	CADRE D'ANALYSE	53
3.1.	APPROCHE METHODOLOGIQUE	55
3.1.1.	<i>Analyse systémique.....</i>	<i>55</i>
3.2.	DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDE	56
3.3.	POPULATION CIBLE.....	56
3.4.	COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	56
3.4.1.	<i>Types de méthodes.....</i>	<i>57</i>
3.4.1.1.	<i>Techniques de collectes des données</i>	<i>57</i>
a.	Observation documentaire.....	57
b.	Entretiens individuels et collectifs.....	59
3.4.1.2.	<i>Techniques de traitement et d'analyse des données</i>	<i>61</i>
a.	Analyse approfondie de contenu	61
3.5.	LIMITES DE L'ÉTUDE	62
3.6.	DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE	62
3.6.1.	<i>Phase préparatoire</i>	<i>63</i>
3.6.1.1.	<i>Préparation administrative.....</i>	<i>63</i>
3.6.1.2.	<i>Préparation pédagogique</i>	<i>64</i>

3.6.2.	Collecte des informations et traitement	64
3.6.2.1.	<i>Collecte données DIC</i>	<i>65</i>
3.6.2.2.	<i>Collecte des données du DEUC</i>	<i>65</i>
3.6.2.3.	<i>Collecte des données DPNV</i>	<i>65</i>
3.6.3.	Consolidation des données et cartographie	66
CHAPITRE IV : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION RESULTATS		74
IV.	PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE	74
4.1.	ZONE D'ÉTUDE.....	74
4.1.1.	Cadre administratif, physique et démographique	74
4.1.1.1.	<i>Cadre administratif.....</i>	<i>74</i>
4.1.1.2.	<i>Cadre physique</i>	<i>76</i>
4.1.1.3.	<i>Cadre démographique</i>	<i>76</i>
4.1.2.	Données socioéconomiques	77
4.2.	APPLICATION DE LA STRATEGIE DE PLANIFICATION AUX PRINCIPES DU DEVELOPPEMENT LOCAL	80
4.2.1.	Méthodologie d'élaboration des PCD.....	80
4.2.1.1.	<i>Synthèse des diagnostics DIC</i>	<i>80</i>
a.	Gestion des ressources financières	80
b.	Gestion des ressources humaines	81
c.	Gestion du patrimoine communal.....	83
4.2.1.2.	<i>Synthèse du DEUC et DPNV</i>	<i>84</i>
4.2.2.	Articulation entre local et système des relations	87
4.2.2.1.	<i>Nature des relations entre acteurs</i>	<i>87</i>
4.2.2.2.	<i>Articulation des relations entre acteurs dans la construction du projet collectif</i>	<i>89</i>
4.2.3.	Les ressources mobilisables	91
4.2.4.	Axes de renforcement de la commune.....	92
4.2.5.	Le système de gouvernance communale	94
4.2.5.1.	<i>Articulation des relations entre acteurs dans la construction du territoire</i>	<i>95</i>
4.2.5.2.	<i>Perception des potentialités et ressources</i>	<i>98</i>
4.2.5.3.	<i>La coopération intercommunale</i>	<i>99</i>
4.3.	PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	100
4.3.1.	Interaction entre acteurs	101
4.3.2.	La création des ressources originales.....	103
4.3.2.1.	<i>Capacité de la commune à financer le PCD.....</i>	<i>103</i>
a.	Les ressources communales propres.....	103

b.	Les subventions de l'Etat	104
c.	Subvention des autres partenaires	105
4.3.2.2.	<i>Capacité de la commune dans la valorisation des ressources locale.....</i>	<i>106</i>
a.	Les ressources endogènes	106
4.3.3.	<i>Valorisation des ressources locales</i>	<i>108</i>
4.4.	ANALYSE ET CONTRIBUTION DES ACTIONS DE PLANIFICATION COMMUNALE AU CHANGEMENT SOCIAL.....	109
4.4.1.	<i>Interventions de développement et changement.....</i>	<i>110</i>
CONCLUSION.....		113
BIBLIOGRAPHIE		116
WEBOGRAPHIE.....		126
DOCUMENTS NON PUBLIES : EXPOSES ATELIERS		126
RESUME.....		127

INTRODUCTION GENERALE

La révision constitutionnelle de 1996¹ en son article premier, alinéa (2) a induit quelques changements, innovations dans la pratique de gestion des affaires publiques au Cameroun. En effet, si une centralité était observée dans la dynamique des actions, il paraît de plus en plus nécessaire pour l'Etat de participer par redistribution des prérogatives et compétences qui sont siennes afin de favoriser une approche plus intégrée de développement. Dans cette optique, le paradigme de décentralisation dont l'enjeu majeur est la création d'un cadre institutionnel favorable à la promotion d'un développement local durable et une participation effective des populations à la base, a paru l'option à privilégier.

Elle s'est d'ailleurs, dans la pratique concrétisée au travers de la mise en place des mécanismes légaux et réglementaires, notamment avec la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004, portant, règles applicables aux Communes. C'est cette loi qui, en 2010, a conduit à l'entame du transfert effectif des compétences notamment économiques, éducatives, sanitaires, sociales, culturelles, sportives, (etc.) aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) que sont les Communes. Ces dernières, à la faveur des dispositions juridiques, bénéficient de la décentralisation financière qui, bien qu'inachevée dans la pratique, contribue à leur octroyer les ressources, jadis gérées au niveau des sphères de décision administrative au niveau central. Elles se voient ainsi responsabilisées à assumer des tâches pour lesquelles sont réclamées des aptitudes dont elles ne disposent, ce qui rend nécessaire un renforcement des capacités afin qu'elles puissent assumer leur rôle de maître d'ouvrage dans le processus de développement local à impulser.

Aucun projet de développement n'étant possible sans une vision concertée, globale de tous les acteurs du territoire, le Plan Communal de Développement (PCD), est institué comme instrument susceptible de répondre à ce besoin de construction d'un projet de société viable. C'est un outil de « [...] *programmation des investissements et d'aménagement du territoire au niveau local.* » (CAFER, PNDP., 2020 : 26). Instrument d'aide à la décision, il est un document de référence pour la gestion des collectivités sur le moyen terme, servant à « [...] *planifier les besoins, orienter les projets, programmer les équipements et planifier les moyens financiers correspondants.* » (Idem, 26)

¹ Loi n°96-06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 02 juin 1972, titre premier, article 1(2).

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

CHAPITRE I : CONSTRUCTION DE L'OBJET D'ETUDE

I. CONTEXTE, JUSTIFICATION ET INTERETS DE L'ETUDE

1.1. CONTEXTE

1.1.1. Contexte général de l'étude

Selon la loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la Décentralisation au Cameroun, en son titre premier, la décentralisation est présentée, comme un « *axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie, et de la bonne gouvernance au niveau local* » (*Op.cit.*, article 2(2) : 1). C'est un moyen pour les CTD, de se pourvoir d'une autonomie de gestion qui permet à travers une approche dite de « *bottom-up* (du bas vers le haut) » (CAMPAGNE, P., PECQUEUR, B., 2014 : 8), d'impliquer toutes les parties prenantes aux activités visant le bien-être commun. Est considérée comme collectivités territoriales selon les dispositions générales de la Loi portant orientation de la décentralisation au Cameroun les communes et les régions (*Op.cit.*, article 3(1), 2004 : 1). C'est la commune, reconnue comme la plus petite unité territoriale pourvue d'autonomie administrative et financière qui nous intéresse dans le cadre de ce travail.

Cet intérêt tient du fait qu'elle est perçue comme « la porte d'entrée » à la mise en œuvre d'actions en faveur d'un développement local qui se veut à la base. Ceci implique une « *action organisée* » (CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977), participation et investissement fort de l'ensemble de la population à l'identification des problèmes qui sont leur, et recherche de solutions appropriées pour y remédier. Il s'agit pour elle, d'identifier et de définir les axes à partir desquels, il leur sera possible de mettre sur pied des initiatives en faveur de l'amélioration durable de la qualité, des conditions et du cadre de vie des populations.

Cela passe par une nécessaire prise en compte des spécificités socioculturelles de leur environnement, des atouts/ potentialités qui sont leur, mais surtout des faiblesses et menaces susceptibles de devenir un frein à l'impulsion dans leur territoire de la dynamique de développement souhaitée. Face à ce nouveau défi, il a paru urgent de doter l'institution communale de capacités, d'outils, de moyens appropriés pour accompagner la mise en œuvre de ce processus.

Le PNDP, Programme National de Développement Participatif va voir le jour dans ce contexte. C'est un programme visant la mise en œuvre plus pratique et opérationnelle du processus de décentralisation, à travers un accompagnement direct des communes au processus dit de planification communale. Mis sur pied, sur la base d'un partenariat entre l'Etat et les partenaires au développement², il est chargé de renforcer les capacités d'action des communes pour en faire des moteurs de la dynamique de développement local durable. Cela est rendu possible à travers l'élaboration du Document PCD, outil de planification institué par la Loi n°2004/017 du 22 juillet 2004. Les actions de ce document prennent appui sur les orientations du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), (MINEPAT., PNUD et al., 2009)., la vision prospective de développement du Cameroun (Horizon 2035), (MINEPAT., al., 2009). Il tient également compte des objectifs du développement durable (ODD), et plus récemment la Stratégie Nationale de Développement – SND30, (MINEPAT, PNUD et Al., 2020). Grâce à l'élaboration des PCD, le PNDP vise un accroissement de la fourniture et une amélioration de l'accès aux services sociaux de base, et entend planifier des actions à mener sur le court, le moyen et le long terme pour favoriser la construction d'un projet de société susceptible d'impulser des changements profonds au niveau communautaire.

1.1.1.1. Gouvernance locale et décentralisation

La décentralisation apparaît comme une opportunité visant à améliorer la gestion des affaires publiques. C'est une technique d'administration, permettant de rapprocher les communautés des élus et services publics, voire de créer un environnement favorable à une gouvernance locale. Elle donne lieu au niveau des CTD à un transfert par l'Etat « [...] *de compétences particulières et de moyens appropriés.*³ », les dotant par se faire d'une autonomie administrative et financière.

Par autonomie administrative, nous entendons le fait que les CTD sont libres de s'administrer dans le respect et en exécution des lois de l'Etat. A cet effet, elles « [...] *disposent d'un patrimoine, du personnel, des domaines public et privé et des services propres, distincts de ceux de l'Etat et des autres organismes publics.*⁴ ». Elles détiennent ainsi la capacité de se gérer en faisant usage des biens et du patrimoine qui sont les leurs, faisant par ricochet intervenir la notion d'autonomie financière, considérée par Georges VEDEL et Pierre DELVOVE comme une « *condition très importante d'une décentralisation concrète* ». (VEDEL, G., DELVOVE,

² Conformément à l'article 5, Titre 1, « dispositions générales », de la Loi N°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la Décentralisation au Cameroun.

³ Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des Collectivités Territoriales Décentralisées, Article 5 alinéa (1), p.3.

⁴ Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019. *Op.cit.*, Article 9, p.3.

P., 1992 : 357). Elle renvoie ainsi, au fait que les CTD « [...] disposent de budgets et de ressources propres pour la gestion des intérêts Régionaux et locaux »⁵, ressources qui « [...] leur sont dévolues soit par transfert de fiscalité, soit par dotations, soit par les deux à la fois. » (*Idem.*, article 12 : 4).

Au regard de ce contexte qui situe la société camerounaise en pleine transition aussi bien sur le plan politique que social, il paraît important de préciser les enjeux du processus de décentralisation et démocratisation locale en cours. Notamment, en termes d'impulsion d'un développement coconstruit par les acteurs et les administrations locales. Est-il nécessaire de le rappeler, la dynamique de changement prend source dans l'intentionnalité des individus ainsi que des communautés, qui prennent la pleine mesure de leurs besoins, difficultés, et exigence d'y apporter des solutions en s'appuyant sur leurs spécificités et moyens propres.

De ce point de vue, nous pouvons dire que la gouvernance locale est fondée sur une sorte de responsabilisation « vers le bas ». Nous entendons par là qu'elle trouve entre autres matière à agir dans la participation citoyenne, la synergie, les interactions entre partenaires locaux et la capacitation des communautés (UNDP., 2004 : 2). C'est un instrument qui permet de renforcer au niveau des CTD les actions de lutte contre la pauvreté, grâce au transfert de « [...] compétences dans les matières nécessaires à leur développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif »⁶.

Dans cette optique, les prérogatives en matière de planification, de programmation se déploient aussi bien dans le cadre d'une gestion de proximité favorable à la réduction des malversations, et au suivi des réalisations, que d'une « [...] décentralisation par services] » (LACHAUME, J-F., 1989 : 170). La gestion des infrastructures, est le domaine qui a la préséance dans cette dynamique, notamment à travers ses axes d'accroissement de l'accès aux équipements sociaux de base dans les domaines du WASH, de la santé, de l'éducation, de la culture, etc., participant ainsi au bien-être communautaire. Les projets qui en sont issus, voire qui s'avèrent liés aux facteurs productifs et de création de richesses, sont définis dans une perspective sectorielle, demandant le concours de la totalité des acteurs en présence au niveau local. Les populations ici sont placées au cœur du processus, leur adhésion au projet, collaboration (avec les élus locaux et autres partenaires) à l'élaboration de la vision de développement partagée, étant nécessaire à la mise en œuvre d'une gouvernance locale efficiente et efficace.

La gouvernance territoriale apparaît de fait comme un outil de développement. (TCHABAGNAN, A., 2003 : 18). Elle constitue une exigence de démocratie participative

⁵ Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019, *Op.cit.*, Article 11, alinéa (1), p.4.

⁶ Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019. *Op.cit.*, Article 17, p.5.

permettant aux populations de se voir associées aux processus de prise de décision (FELIX, J., 1996 : 2) et concomitamment de se responsabiliser de sorte à demander des comptes aux élus locaux, par un processus de contrôle (LONCLE, P., ROUYER, A., 2004 : 144) populaire.

1.1.1.2. *Planification communale et décentralisation, le cadre d'une analyse*

Un plan de développement, « est un document technique donnant une visibilité de la situation locale ainsi que des actions de développement à mener dans le temps et dans l'espace » (PNDP., 2018 : 10). C'est un outil stratégique et opérationnel qui définit la vision de développement des communes, conformément et en cohérence de la vision globale, prospective du développement nationale. Il balise les priorités des communes en rapport à l'amélioration de la situation de référence, par la définition des objectifs à atteindre, l'identification des projets en vue d'aboutir aux résultats visés, ainsi qu'à la mobilisation des ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Il s'agit en fait selon le PNDP, de parvenir par la planification, à « [...] l'élaboration d'une vision partagée de développement et des actions attenantes (projets, programmes), y compris l'identification des moyens matériels, financiers et humains nécessaires à sa réalisation dans un espace géographique et temporel donné. » (Idem, 4)

La construction de ce projet commun, sur le plan local, fait de cette planification :

Un processus qui consiste à impulser et à organiser le développement à l'échelle communale. Du ressort de la commune, elle part de la base et intègre les aspirations des communautés, des quartiers, des villages, des agglomérations et prend en compte les grandes orientations rationnelles et sectorielles. (Idem, 4)

Dès lors, elle implique une approche participative, qui rassemble les démarches qui ont pour viser une autonomisation des communautés, par la suscitation de prises de conscience, l'appropriation des projets devant favoriser des mutations durables au niveau local.

Les méthodes ainsi mobilisées, sont orientées vers les individus, et leur application, devant conduire à une prise en charge par les populations de leur propre problème. Il s'agit aussi pour elles d'aboutir à une acceptation du processus, à un sentiment d'appropriation et à une responsabilisation notamment en ce qui concerne la prise de décisions et des améliorations proposées. Ces approches se veulent ainsi inclusives, encourageant la participation des catégories sociales diverses à la démocratie locale, sans considération d'âge, de sexe, ou de niveau d'instruction. Ce point de vue est repris par la Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local, en ses alinéas 1, 2, 3, article 10.

L'alinéa 3 notamment, reconnaît la nécessité d'accorder :

[...] une attention particulière aux femmes et aux jeunes, ainsi qu'aux groupes vulnérables, y compris, sans s'y limiter, les personnes âgées, les handicapés, les ménages affectés par le VIH/SIDA, les ménages dirigés par des enfants, les enfants de la rue, les indigents, les analphabètes, les habitants des taudis, les familles rurales pauvres, les chômeurs et les personnes sous-employés, les réfugiés, les sans-abri, les minorités déplacées dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes ou projets et la fourniture de services.⁷

En effet, le droit de participation à la vie publique locale, doit être garanti pour tous les citoyens. Il s'agit de s'assurer de la représentativité de tous les acteurs locaux aussi bien en amont dans la phase de préparation, qu'en aval dans la phase de suivi-évaluation en passant par celle de mise en œuvre. Cela se fait par une valorisation des connaissances, compétences individuelles et collectives à travers une planification concertée qui permet d'associer différents acteurs à la planification et/ou à l'examen des actions à implémenter à leur niveau. Cela débouche de manière générale sur une programmation des projets, ou l'élaboration d'un plan d'action et d'activité conçu et validé par les différentes parties prenantes.

1.1.2. Contexte spécifique à l'étude

1.1.2.1. Cadre normatif de mise en œuvre du processus de planification communal

En son Article 1, alinéa 2, la constitution du Cameroun en fait « *un Etat unitaire décentralisé* »⁸. Une telle précision ne pouvant être fortuite, il paraît naturel de se demander quel peut être l'enjeu d'une telle assertion. La réponse à cette question se trouve dans l'option gouvernementale prise par le Cameroun en matière d'implémentation de la démocratie et du développement. En effet, si les questions de développement ont longtemps été abordées d'un point de vue autocentré, les multiples échecs observés ont poussé le gouvernement à changer son option stratégique en la matière. Il s'agit désormais de susciter l'adhésion et la participation effective des populations, mais surtout, les intéresser, impliquer de manière directe à la gestion des affaires locales, l'enjeu majeur ici, étant de promouvoir un développement local durable. Pour ces initiatives qui partent du bas, la mobilisation communautaire et la responsabilisation des populations est indispensable pour atteindre les objectifs communs poursuivis. En allant ainsi au-delà de ce qu'était en mesure jusque-là de réaliser l'institution communale⁹, la planification communale vient en appui des lois et textes réglementaires, donner force

⁷ Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale, et du développement local, Article 10, alinéa 3, p.8. URL : https://au.int/sites/default/files/treaties/36387-treaty-0049_-_african_charter_on_the_values_and_principles_of_decentralisation_local_governance_and_local_development_f.pdf Consulté le 20/05/2021.

⁸ Cf. Loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972 au Cameroun.

⁹ Cf. Constitution du 2 juin 1972, qui déjà, attribuait aux municipalités un cadre légal, en faisant d'elles des entités au sens juridique, jouissant d'une certaine indépendance administrative, juridique ainsi que dans la gestion de leur finance.

opérationnelle à cette décentralisation annoncée. Cette dernière devient de fait, une condition mais aussi une résultante de la dynamique de changement. Elle est condition dans la mesure où, elle est, dans ce contexte, préalable à la constitution de toute initiative qui vient de la base. C'est une réponse institutionnelle visant à construire un modèle de gouvernance susceptible d'accueillir une dynamique de changement. Elle permet de faire cohabiter les intérêts individuels et collectifs des acteurs en présence au sein des territoires, à ceux globaux de l'Etat central, de sorte à susciter « [...] *l'adhésion du corps social*, [...] » (DEBERRE, J-C., 2007 : 47) et à « *faire naître [...] par la participation, un individu citoyen.* » (*Idem*, 47-48). Elle est aussi conséquence du processus, car l'opérationnalisation de la vision coconstruite des acteurs des collectivités, permet de l'approfondir et de la rendre plus concrète. On passe dès lors d'une volonté politique de décentraliser, à une action publique en faveur de cette décentralisation. Cela est perceptible à travers l'article 55 de la constitution du 18 janvier 1996 ainsi que des lois promulguées en 2004, 2008¹⁰, 2009¹¹, et 2019¹², et portant organisation de la décentralisation au Cameroun. En faisant des CTD que sont les communes un cadre institutionnel privilégié pour intéresser les populations à la démocratie locale, la décentralisation leur a permis de se pourvoir d'une autonomie de gestion susceptible de contribuer à la réduction de la pauvreté par une utilisation plus judicieuse des ressources.

Dès lors convaincu de ce que la décentralisation est une approche indispensable à l'impulsion d'une dynamique visant un mieux-être communautaire, les acteurs de la coopération à l'instar de la GTZ – agence technique de la coopération allemande, ont entrepris dès l'année 2003 d'accompagner l'Etat dans le processus.

En collaboration du service allemand de développement (DED), de la banque allemande de développement (KfW), cette coopération s'est fixée pour objectif d'apporter son expertise technique, mais aussi financière et managériale au processus de décentralisation amorcé. C'est dans ce contexte qu'elle a en 2004, mis en œuvre de concert avec le MINATD, mais aussi les CTD et partenaires au développement (SNV, PNDP, PADC) le Programme d'Appui à la

¹⁰ Décret n°2008/013 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil National de Décentralisation ;

Décret n°2008/014 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Comité Interministériel des Services Locaux ;

Décret n°2008/0752/PM du 24 avril 2008 précisant certaines modalités d'organisation et de fonctionnement des organes délibérants et des exécutifs communaux ;

Décret n°2008/376 du 12 novembre 2008 portant organisation administrative de la République du Cameroun.

¹¹ Décret n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financiers des collectivités décentralisées ;

Décret n°2009/248 du 5 août 2009 portant sur les modalités d'évaluation et de répartition de la dotation générale de la décentralisation ;

Décret n°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale.

¹² Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code régional des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Décentralisation et au Développement Local (PADDL). Ce programme qui se donna pour mission de proposer une stratégie de planification susceptible de favoriser un développement à la base, a été planifié sur 12 ans, et programmé sur trois phases d'une durée de quatre années chacune. Ainsi inscrit

*dans le cadre de la stratégie commune pour le pôle d'intervention prioritaire décentralisation, développement local et gouvernance adopté par le Cameroun et l'Allemagne en vue de soutenir la politique nationale [...] pour l'amélioration des conditions de vie des populations locales*¹³,

il va conduire à la conception des PDC. Ces derniers, vont servir de balise aux entités décentralisées et ont dès lors été considérés comme des outils développés et conçus afin d'aider les communes à mieux s'organiser et planifier leurs actions de développement.

Les PDC ainsi élaborés, étaient accompagnés de PDL – Plan de Développement Local, qui permettait de couvrir les actions identifiées et à mettre en œuvre au niveau des villages. Cette première phase nommée PNDP 1 ou PADDL 1, qui consistait à doter les communes de PDC et PDL, va durer de 2004 à 2008, et permettre essentiellement de répondre aux besoins liés à l'accès aux infrastructures de base, à l'implémentation de la décentralisation et à l'optimisation des synergies et partenariats existants. Dans sa première phase d'implémentation, son objectif visé était de couvrir les 153 communes des provinces de l'Adamaoua, du centre, de l'Ouest, du Nord et du Sud, avec une extension prévue du programme dans la province de l'extrême Nord. (PNDP., 2006 : 4).

La Phase 1 du processus en 2008, s'est soldé par la réalisation d'une évaluation (PNDP., 2009), qui a permis de mettre en exergue les réalisations, mais aussi les limites observées. En matière de réalisation, il est fait le constat selon lequel la phase 1, c'est achevé par l'élaboration de 135 PDC et de 3096 PDL (PNDP., 2010 : 9). Ce bilan assez positif, va toutefois mettre en lumière quelques limites, ces documents étant essentiellement orientés vers l'accès aux besoins sociaux de base. Prenant dès lors appui sur les textes – lois d'orientation de la décentralisation ainsi que les règles applicables aux Communes, le législateur va définir un nouveau cadre normatif pour l'élaboration des PCD, introduit en place et lieu des Plans de Développement Communaux (PDC). Ce changement de terminologie est, devons-nous aussi le préciser, changement de paradigme.

En effet, si au terme de la première évaluation, constat est fait de la priorité donnée au développement infrastructurelle à l'ère PDC, avec la réforme introduite, le PCD entend,

¹³ <http://www.cameroon-info.net/article/developpement-local-le-paddl-ii-en-marche-112089.html> Consulté le 24/05/2021 à 02h08.

remettre les communes au cœur du processus de développement et non plus en marge de celui-ci. Dans ce cadre, beaucoup plus d'attention a été accordée aux acteurs locaux, aux populations, en vue de favoriser leur empowerment.

Dans la même dynamique mutationnelle, il est aussi question de simplifier la démarche qui jusque-là, demandait de réaliser des PDC, mais aussi des PDL. Le PCD se présente ainsi comme la vision de développement de la commune qui intègre et prend en compte les préoccupations relevées au niveau urbain, institutionnel que rural, ce qui rend nécessaire la réalisation d'un document unique. Le PDL sera de fait confondu à l'intérieur du PCD. Ces transformations qui marquent l'entrée dans la Phase 2 du PADDL en 2010 (PNDP., 2011), ont été suivies de moult innovations, l'objectif final étant de couvrir à termes les dix régions du Cameroun.

Au rang de ces innovations, peut être relevée au-delà des réformes liées à l'élaboration des PCD, l'actualisation en PCD, des PDC préalablement réalisés, le but étant d'arrimer les communes considérées aux nouvelles exigences réglementaires. Nous pouvons aussi à ce niveau, faire mention des nouveautés observées dans la réalisation des diagnostics. En effet, si le PDC couvrirait dix secteurs de développement, les diagnostics réalisés dans le cadre des PCD en couvrent une trentaine, représentant la totalité des activités des ministères de tutelle, auxquels sont adjoints les secteurs transversaux (genre, petite enfance, changement climatique, VIH/Sida, WASH, etc.). La présence d'une banque à projet issue d'un processus de priorisation au niveau de chaque village (cinq (5) projets sociaux et trois (3) économiques) et de l'espace urbain (+ de quinze (15)) constitue aussi un plus, parce que pouvant servir aux différents guichets de financement des projets de développement. En effet,

Les trois dernières circulaires du Président de la République du Cameroun instruisant la préparation du Budget d'Investissement Public (BIP), citent le PCD comme étant l'un des documents sur lesquels l'on devrait recourir pour identifier les interventions du BIP à la base. Il faut noter aussi avec beaucoup d'intérêt le recours systématique du MINEPAT¹⁴ au PCD lors de la préparation [...] des Programmes d'Investissement Prioritaires (PIP). (PNDP., n.d).

Il devient dès lors un document stratégique mais aussi opérationnel, sur lequel doit s'appuyer tous les partenaires au développement agissant dans l'espace géographique de la commune mais aussi toute entité désireuse d'entreprendre une quelconque initiative au sein du territoire. Le PCD en effet, est une banque à projet qui en marge des activités planifiées et programmées sur la période d'exercice quinquennale, centralise au travers d'une matrice des projets prioritaires

¹⁴ Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

des villages et de l'espace urbain ainsi que des cadres logiques sectoriels, des initiatives relevant des besoins prioritaires telle que formulé par les populations elles-mêmes.

Ces besoins, restent au cours de cette phase tout comme de la première, orientés vers l'amélioration de l'accès aux « services sociaux spécifiques de base » et à l'appui à l'expansion du processus de décentralisation aux autres régions.

Au terme de cette deuxième phase qui s'est déroulée sur la période 2009-2013 (PNDP., 2014), une évaluation permet de mettre en exergue quelques résultats en termes d'élaboration de 178 PCD supplémentaires et d'actualisation de 68 PDC en PCD. Les 83 PDC restants, ont été programmés pour la phase 3, des retards ayant été observés dans la mise en œuvre.

Cette phase PNDP III qui voit jour en 2016 (PNDP., 2016), suite, à la clôture du programme PADDL, va, au-delà de la prise en compte des axes visant la résolution des besoins sociaux de base, mettre en exergue l'aspect création des richesses et contribution à l'émergence d'un environnement favorable à l'emploi¹⁵. Elle prend corps dans le cadre d'une coopération entre le GIZ et le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL), organisme de tutelle, afin de venir en appui au développement communal au Cameroun. Ce projet initié entre 2017-2020 sous la désignation Programme d'Appui au Développement Communal (PRADEC), intervient dans un environnement institutionnel marqué par la réforme des finances publiques, et l'arrimage des PCD aux budgets-programmes¹⁶.

Les innovations marquantes portées à ce niveau tiennent du renforcement du processus participatif mais surtout, l'accompagnement des communes à la mise en œuvre des solutions endogènes, le processus passé, ayant été orienté prioritairement vers des solutions externes à travers le financement du PNDP. Est aussi observé un arrimage du processus aux ODD à travers la Grille d'Analyse du Développement Durable (GADD), mais aussi le renforcement de la démarche de prise en compte des populations réfugiées/ déplacées internes. Au niveau de l'espace urbain, des Diagnostics spécifiques sont aussi réalisés au niveau des Quartiers (DNQ), les différents corps de métiers sont considérés, les planifications sensibles au genre sont mises en œuvre, et le Cadre de Gestion Environnemental et Social (CGES) réalisé.

¹⁵ PNDP, (n.d). « Plans Communaux de développement » <https://www.pndp.org/interne.php?idsmenu=198> Consulté le 28/04/2021 à 03h47.

¹⁶ Le budget-programme est une réforme institutionnalisée par la loi du 26 décembre 2007/006 portant régimes financiers de l'Etat, loi qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2013. Toutefois, c'est la circulaire n°003/PM du 27 septembre 2016 portant orientations de la réforme des finances publiques pour la période triennale (2016-2018) qui, en son axe 8, prescrira l'accompagnement des CTD dans la mise en œuvre de ladite réforme.

1.1.2.2. Cadre d'analyse de la recherche

La commune de Mombo, créé par le décret présidentiel n°2010/198 du 16 juin 2010 fait partie des communes engagées dans les phases d'élaboration et plus récemment d'actualisation des PCD. En effet, si elle est bénéficiaire des compétences, ressources et moyens prévus par la loi dans le cadre du transfert de compétences, elle ne dispose pas d'outils à même d'impulser, définir et orienter son développement à court, moyen, voire long terme. Pour pallier cette difficulté, un accord de partenariat a été signé en 2011 pour l'élaboration de son PCD. Le document ainsi réalisé, a été validé par le préfet du Mounjo le 26 septembre 2012, suite, à une approbation du Maire, des conseillers municipaux (CM) (21) et sectoriels (14) ayant pris part à l'atelier du Conseil Municipal Elargi aux sectoriels (COMES) (PNDP., 2012 : 71).

La vision de ce plan, telle que matérialisée par les populations à travers les diagnostics niveau villages et espace urbain, mais aussi les diagnostics de l'Institution Communale, les entretiens (avec les sectoriels et autres parties prenantes), se situent dans une temporalité longue. Il s'agit en effet, sur une période de 10 ans, de faire de la Commune de Mombo un territoire :

[...] où les conditions de vie des populations locales sont nettement améliorées à travers une offre acceptable en eau potable, en soins de santé primaire et en éducation. [...] une Commune où tous les 6 villages sont électrifiés et reliés par des routes praticables en toute saison et où les activités industrielle et économique sont prospères. (PNDP., CPD., 2012 : 59)

Les objectifs transcrits à travers cette vision, peuvent être déclinés en deux catégories : global et spécifiques. L'objectif global affiché par le plan au cours de cette période, était « [...] de permettre à la Commune de Mombo de disposer d'un cadre cohérent d'actions concertées à mettre en œuvre pour sa stratégie de développement. ». (Idem, 59). Spécifiquement, il était question de :

- Faciliter l'accès de tous aux services socioéconomiques de base ;
- Améliorer les revenus des populations ;
- Améliorer la gestion des ressources de la commune ;
- Faciliter l'accès à l'information et à la communication. (Idem., 59).

Pour atteindre ces objectifs, des projets ont été formulés par les populations, l'institution communale, les sectoriels, corps de métiers et autres acteurs territoriaux sur une période triennale allant de 2012-2015. Sur la liste des projets prioritaires identifiés, quatre ont été soumis pour études de faisabilité (entre le 24 octobre et le 20 novembre 2012) et financement (par le PNDP), la commune devant apporter sa contrepartie de l'ordre de 10% du montant défini. Les domaines touchés par ce projet de financement, sont ceux des travaux publics, de la santé et de l'éducation, mais aussi de l'agriculture. Les autres projets programmés sur la période

mais non soumis à un financement direct du programme, doivent être financés sur la base des ressources mobilisables au niveau communal, voire des dotations ou autres financements recherchés. La phase d'élaboration ainsi achevée, est entamée le cycle de mise en œuvre du PCD qui débute en 2013 et s'étend sur trois ans. Si cette étape, n'a a priori fait l'objet d'évaluation, la phase dite d'actualisation, permet de prendre la mesure des réalisations, ainsi que des résultats, portés 6 ans après l'élaboration du document.

Amorcé en 2018, l'actualisation du PCD de la Commune de Mombo a été réalisée au vue d'arrimer son document aux nouvelles orientations politiques. La vision transcrite à travers le document actualisé est de faire de la Commune de Mombo « *à l'horizon 2030, [...] une localité qui allie développement et préservation de l'environnement [et] dont le rayonnement impacte positivement ses populations.* » (CAFER., PNDP., 2020, *Op.cit.*, 248). La vision ainsi formulée, repose sur des objectifs qui entendent favoriser un mieux-être, au regard de la situation initiale. Il est notamment question :

- D'améliorer la gestion communale, par un renforcement de l'action de la commune tant sur le plan de son organisation et de son fonctionnement ;
- D'améliorer l'accès aux services sociaux de base – grâce à une augmentation du niveau d'accès à l'eau potable, à l'éducation de base de qualité, à un enseignement secondaire de qualité et aux infrastructures de santé publique ;
- D'augmenter le niveau de production et de l'emploi – notamment en améliorant la couverture en électricité dans les villages et quartiers de la Commune et le niveau d'accès aux dessertes ;
- D'améliorer l'environnement communal – au travers d'une augmentation du niveau d'assainissement.

La présentation des objectifs visés à terme par les deux plans ainsi réalisés, il semble pertinent de mener une analyse, afin d'en ressortir les visés, les permanences, les innovations, et surtout, définir les points, objectifs sur lesquelles nous entendons focaliser notre analyse.

Le contexte ainsi posé, nous pouvons faire le constat selon lequel les objectifs visés à travers les deux plans restent sensiblement les mêmes. Ils sont orientés d'une part vers une optique de création de richesses, d'amélioration de l'offre en infrastructures et d'autre part, vers l'amélioration de la gestion communale des ressources (financière, patrimoniale), l'amélioration de la qualité des services et de la gouvernance.

Si les objectifs visés sont sensiblement les mêmes, les diagnostics à réaliser dans le cadre des deux phases, restent similaires. Nous avons ainsi à terme, la réalisation d'un Diagnostic de

l'Institution Communal (DIC), d'un Diagnostic de l'Espace Urbain Communal (DEUC) et d'un Diagnostic Participatif Niveau Village (DPNV).

Les innovations en rapport au premier plan, se situent au niveau de la méthodologie de mise en œuvre des diagnostics et d'élaboration du document. On observe ainsi un renforcement de la démarche inclusive et participative, et une refonte des aspects de planification et de programmation qui introduit la notion de budget-programme et un nouveau cadre temporel de programmations qui passe de 3 à 5 ans.

Au regard de la vision et des objectifs visés à travers les plans, notre travail de recherche s'est attaché à faire en premier ressort une analyse des changements survenus six ans après le premier processus. Pour ce faire, une prise en compte des objectifs en termes d'amélioration de l'accès aux infrastructures nous semble essentielle. Une telle prise en compte, nous a permis en fonction de la situation initiale 2012 et 2018, puis de la situation visée au terme des deux processus, de faire une analyse en rapport aux avancées ou stagnations. Il a aussi été question en fonction des projets programmés au cours du premier exercice, de mener une étude afin de ressortir les réalisations effectives à date, ainsi que les secteurs qui demeurent les plus vulnérables. Un examen des problèmes relevés en 2012, et ceux mentionnés six ans plus tard a aussi permis de percevoir les changements ou permanences dans les difficultés vécues par les acteurs locaux de Mombo.

En faisant une analyse des solutions proposées et réalisables de manière endogène, a aussi été rendu visible le degré d'appropriation des populations au processus et d'adhésion à la vision globale et endogène du développement, mais surtout à la participation, en termes de contribution active à l'atteinte des objectifs visés.

L'objectif final des plans étant de favoriser un développement local, il sera question aussi de privilégier les aspects notamment liés à la gouvernance, à la gestion des ressources, à la communication et à la construction d'un projet de société ou de territoire viable auquel adhère la totalité des acteurs locaux.

1.2. JUSTIFICATION ET INTERETS DE L'ETUDE

1.2.1. Justification du choix du sujet

Le choix de notre sujet d'étude donnant lieu à une appréhension du processus de planification communal comme instrument permettant d'impulser par le bas une dynamique de développement territoriale, s'inscrit dans le cadre général des activités menées au Centre d'Appui aux Femmes Et aux Ruraux (CAFER). En effet, formatrice assistante accès sur le genre, nous avons dans le cadre de nos attributions, contribué à l'actualisation de trois Plans

Communaux de Développement entre Mars 2017 et juillet 2020. Il s'agit notamment de celui de Manjo (2017-2019), Loum (2017-2018) et Mombo (2018-2020).

Porté à cette phase d'actualisation, une analyse documentaire des anciens PCD nous a fait de prime abord posé le constat au regard des nouveaux diagnostics menés, d'une similitude des problèmes, les difficultés vécues et formulées au cours de la première phase d'élaboration étant les mêmes mentionnées durant cette seconde phase d'actualisation. Dès lors, nous nous sommes, interrogées sur les raisons qui peuvent justifier ses permanences malgré le projet collectif défini de manière concertée et collaborative entre les acteurs de la communauté et matérialisé à travers le plan.

De plus, si l'objectif principal était de créer par un renforcement de capacités, des conditions favorables à la mise en œuvre du processus, mais surtout, construire un projet de société viable en suscitant une émulation communautaire et une participation active de tous les acteurs locaux, force est donnée de constater des résultats mitigés. Cela tient d'une part de la faible appropriation du processus par l'exécutif communal et d'autre part le désengagement des populations. Si désengagement il y a, c'est que l'absence de réelle transition observée à l'issue du premier processus, a conduit les populations à adopter des attitudes de désillusionnement et de rejet quant au pouvoir transformateur et à la portée véritable de cette initiative.

Avoir opté pour cette thématique, tient donc du constat ainsi que des observations issues des différents diagnostics et concourant à interroger l'incidence des planifications, comme outil d'impulsion d'une dynamique soutenue et durable de développement local.

1.2.2. Intérêts de l'étude

A travers cette recherche, notre souci est d'apporter notre contribution à l'appréhension des incidences des planifications communales, stratégies mises en œuvre par le Gouvernement pour implémenter au Cameroun, un modèle de développement qui se veut local, territorial.

L'intérêt porté à ce sujet, découle du fait que le contexte social, politique, environnemental, économique (etc.) du Cameroun, en fait une société en pleine transition. On en a pour témoin, l'adoption en 2019, de la nouvelle loi sur la décentralisation, qui vient renforcer, les différents processus de mise en œuvre de la stratégie à travers l'élaboration des PCD. Au regard de cette dynamique qui a pour viser de profonde mutation institutionnelle, organisationnelle, mais aussi cognitive, mentale, infrastructurelle, voire stratégique dans la manière de concevoir le développement, il nous a semblé pertinent d'en questionner le pouvoir transformateur, l'efficacité et l'efficience dans la pratique. Il s'agit d'essayer de questionner ce processus, à travers les changements observables survenus dans la vie quotidienne des populations, mais surtout, en rapport aux difficultés observées en termes d'appropriation, la visée étant une

amélioration globale de la démarche. Les intérêts évoluant, changeant au gré des acteurs concernés et impliqués dans le processus, elles seront à interpréter à divers niveaux :

➤ **Au niveau des structures d'accompagnement techniques et financières (PNDP, CAFER)**

Partant des desseins sus évoqués, l'intérêt pratique de ce travail, peut résider dans sa capacité à susciter une réflexion critique des actions et démarches mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre de cette approche de développement local. En théorisant les planifications en rapport au développement territorial, pourront clairement ressortir les limites de la méthodologie implémentée pour les PCD, en rapport à ce qu'est réellement le développement local. Cela contribuera à une amélioration de la démarche globale d'élaboration, à travers la définition de pistes concrètes sur lesquelles agir.

➤ **Au niveau de l'étudiant**

Pour l'étudiant que nous sommes, l'intérêt de ce travail de recherche reste intimement lié à nos interventions en tant qu'agent technique agissant dans le processus. En effet, il nous permettra de nous doter des éléments théoriques nous permettant d'analyser les actions menées dans le cadre des initiatives de développement territorial, et de proposer des solutions afin de faire face aux lacunes et contraintes observées. Par ailleurs, sur le plan scientifique, l'intérêt réside, dans la démarche pluridisciplinaire qu'exige ce type de recherche qui conduit à une analyse plus complète de ces processus sociaux, et contribue à l'enrichissement des connaissances déjà produites par différents champs d'études sur les questions considérées.

➤ **Au niveau de l'université d'accueil**

Dans le cadre de notre formation par ailleurs, ce travail contribuera sur le plan empirique, à rendre compte d'une réalité précise, afférente à un contexte social particulier, et un terrain (Cameroun) pas souvent étudié par les professeurs de la formation. De plus, la Belgique réalisant elle aussi les PCD, il pourrait être intéressant de mettre au diapason les deux méthodologies afin de les comprendre, en identifier les points forts, faiblesses, qui pourront permettre d'améliorer, de renforcer le processus ou tout simplement de les comprendre. Il est aussi intéressant à ce niveau de se rassurer que l'étudiant ait intégré les aspects méthodologiques tels qu'attendus de la formation, et d'évaluer sa capacité à les modéliser dans le cadre d'une recherche.

➤ **Au niveau des communes**

Cette étude peut, à l'échelle communale, permettre aux populations de comprendre le rôle véritable qu'ils ont à jouer et la place centrale qui est leur dans l'élaboration, mais surtout la mise en œuvre des PCD. Elle aidera aussi à comprendre les difficultés existantes et liées à

l'implémentation d'un réel projet de territoire qui permet des mutations réelles en termes d'amélioration de la qualité et des conditions de vie, voire d'impulsion d'un mieux-être collectif. Les communes appréhenderont davantage ainsi le rôle des PCD.

➤ **Au niveau de l'Etat**

Pour sa part, l'Etat ici, aura une visée différente du processus, et pourra identifier les obstacles qui entravent l'émergence d'un réel développement local.

1.3. PROBLEME & PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1.3.1. Problème de recherche

Le « [...] *développement local [est perçu comme] [...] une réponse, mais aussi un produit de la décentralisation.* » (DEBERRE, J-C., 2007, *Op.cit.*, 53). Cette assertion de Jean-Christophe DEBERRE, ne saurait davantage trouver échos qu'en contexte Camerounais où, la décentralisation est considérée comme un paradigme à implémenter pour accompagner les stratégies de développement local. Dans cette optique, la planification communale, est le modèle valorisé au Cameroun pour matérialiser cette transition d'un modèle de gouvernance autocentré, vers un modèle plus territorialisé, susceptible d'impulser de réel et profond changement par la base. Au regard de cette dynamique mise en œuvre depuis plus d'une quinzaine d'années, quelle appréciation peut être portée à ce processus transitionnel dans la pratique ? est-il observé l'émergence de véritable projet de territoire, favorisant des mutations et améliorations de la qualité et de l'environnement de vie des communautés ?

En prenant appui sur le cas de la Commune de Mombo près d'une décennie après l'élaboration de sa vision de développement traduite à travers le Plan Communal de Développement, il est à observer qu'un réel projet de société peine à voir le jour au niveau local. La planification reste sectorielle, les réalisations observées principalement infrastructurelles, portée en partenariat ou collaboration de la Commune, de l'Etat, des administrations sectorielles, organismes de recherche (IITA, IRAD), voire d'accompagnement (PNDP).

Les communautés demeurent majoritairement passives, attentistes agissant en agents et non en acteurs de leur développement. De ce fait, la construction d'une identité collective en rapport au territoire n'a su émerger, une réelle synergie entre les acteurs du territoire peinant à voir le jour. Les initiatives privées sont bien souvent portées par les élites et les actions collectives conduites par les coopératives, GIC's, orientées vers la satisfaction des besoins des membres et non de la collectivité. Cette faible interaction entre les acteurs locaux, met en exergue les difficultés d'implication, de cohésion et collaboration entre les acteurs du territoire, ce d'autant plus que les entreprises privées installées, ne jouent aucun rôle notable dans le processus.

Ainsi portée à la phase d'actualisation des PCD, une analyse de cette stratégie de développement nous semble pertinente. En effet, l'émulation attendue par les populations n'étant rendu visible de leur point de vue, ces dernières ont perdu leur engouement premier pour ce processus qui n'a su répondre aux attentes, au regard du faible taux de réalisations des projets portés à travers le document PCD.

Afin de comprendre et d'analyser les raisons sous-tendant la non-effectivité d'une transition véritable vers le paradigme de développement souhaité, interroger la capacité du processus de planification communale, à engendrer un développement local, voire ancré, nous a semblé pertinent dans le cadre de ce travail. En effet, quelles peuvent être les incidences pratiques de la planification du développement communal en termes d'amélioration durable du cadre, de la qualité de vie des populations locales, voire d'impulsion d'une dynamique durable de développement par la base ?

1.3.2. Problématique de recherche

La mise en œuvre d'un développement qui se veut local, territorial, s'appuie sur un certain nombre d'éléments au rang desquels : un espace géographique, une communauté d'acteurs, un projet commun, ainsi que des ressources (GUMUCHIAN, H., PECQUEUR, B., (Dir.), 2007). Ces éléments, interdépendants les uns des autres, ne sont pas des données figées. Ils doivent se construire, en rapport à la spécificité du territoire, au contexte social, historique, culturel, (etc.) de même qu'à l'époque et à la stratégie de gouvernance mise en œuvre. La planification communale, qui est une stratégie systématique de développement par le bas, implémenté au Cameroun, répond-elle aux exigences de ces modèles de développement dit local ? territorial ? telle est la perspective que nous allons suivre dans le cadre du développement de notre problématique.

1.3.2.1. Le rôle de l'espace et des acteurs dans le processus de planifications

La planification communale, est un processus qui se veut participatif. A travers la réalisation de trois niveaux de diagnostics, elle entend, impliquer la totalité des composantes sociales à la construction du projet de société. Ce projet se conçoit, ainsi à travers un « [...] concours d'acteurs ancré dans un espace géographique délimité [...] qui vise à identifier, puis tenter de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs » (PECQUEUR, B., cité par PECQUEUR, B., COURLET, C., 2013 : 40)

Une telle démarche, qui s'ancre dans un territoire « donnée » (CAMPAGNE, P., PECQUEUR, B., 2014 : 40) permet la concrétisation d'une vision commune, cohésive et partagée, susceptible d'éviter les biais de méthodes dont parlait déjà Robert CHAMBERS

(1990) dans son ouvrage *Développement rural, la pauvreté cachée*. La planification communale entend ainsi répondre au besoin d'amélioration du cadre et de la qualité de vie des populations en faisant intervenir des acteurs à différents niveaux d'intervention. Ainsi,

- Au niveau du diagnostic DIC, sont mobilisés les acteurs institutionnels et communaux (Sous-Préfet, Maire, Conseil Communal, employés de la mairie, Chefs de village etc.).
- Au niveau du DEUC, les différents corps de métiers (agriculteurs, éleveurs, moto-taximen, commerçants, etc.) mais aussi les sectoriels ou leurs représentations, présents sur le territoire communal (Ministère des enseignements, de l'agriculture, élevage, etc.) sont partie prenante du processus. Des Diagnostics Niveau quartier sont par ailleurs réalisés, afin d'impliquer les populations, leur représentant (chef de quartier, chef de bloc). Les entreprises exploitatrices des ressources sont aussi considérées.
- Au niveau du DPNV, les populations rurales sont celles concernées, avec les notables, chefs de villages, et entreprises exploitatrices des ressources.

Du fait de cette structuration, il est à observer une coordination des acteurs locaux, autour de la réalisation du PCD, ce qui de prime abord, semble de bon augure pour la concrétisation du processus au travers de la vision qui semble, partagée de tous.

1.3.2.2. *Un projet commun sur lequel s'adossent des ressources*

Un développement à base territoriale, prend corps au sein d'un espace vécu. Cet espace, pour devenir territoire, doit se construire à l'aide d'acteurs locaux, mais aussi grâce à la valorisation des ressources disponibles en son sein. C'est ce qui justifie sûrement que les planifications communales, dans leur démarche, entendent tout d'abord identifier les potentialités disponibles sur le territoire. Ces potentialités, sont considérées, du point de vue :

- Naturelle (géophysique/morphologique) ;
- Économique (richesses exploitables) ;
- Humain (qualité et quantité de mains d'œuvres disponibles) ;
- Des « aménités environnementales » (DURANT, C., 2009), même si, la dimension financière reste prédominante.

En effet, la concrétisation de la stratégie de planification, prend corps, dans la capacité qu'aura la commune de réaliser les projets qui s'inscrivent dans la programmation quinquennale. Pour ce faire, il faut mobiliser des ressources. Ces dernières, « [...] moyens dont disposent les individus pour mener à bien une action ou pour créer de la richesse. » (PECQUEUR, B., ITCAINA, X., 2012 : 53-54), sont prises dans leur dimension uniquement financière. Il s'agit

en effet pour la commune, de mobiliser les fonds nécessaires à la réalisation des projets identifiés par et pour la communauté. Cela passe par un cadrage budgétaire, qui consiste à déterminer la capacité budgétaire de la commune à s'autofinancer¹⁷. Le calcul est réalisé sur une base quinquennale, la commune se devant d'allouer sur son budget, 40% à l'investissement et 60% au fonctionnement. Sont pris en compte les CAC, dotations transférées par les ministères de tutelles, et autres organismes, auxquels est adjoint, la dotation du MINDEVEL dû aux communes dans le cadre de la décentralisation.

Face à cette démarche qui semble coché sur le tableau développement local toutes les cases, qu'est-ce qui peut dès lors justifier le statu quo ? l'absence d'impulsion d'une dynamique de changement effective ? Comprendre le mécanisme de planification communale en rapport aux enjeux du développement local, nous semble dès lors pertinent pour évaluer, analyser, comprendre les incidences de cet outil, comme levier d'incitation, de promotion et de stimulation d'un changement profond par le bas.

1.4. QUESTIONS, HYPOTHESES ET OBJECTIFS DE RECHERCHES

1.4.1. Questions de recherche

Dans quelle mesure la planification communale du développement peut-elle contribuer à l'impulsion d'une dynamique de développement local dans la Commune de Mombo (Moungo-Cameroun) ?

1.4.2. Hypothèses de recherches

De la question précédemment posée, découlent deux hypothèses de recherche que nous entendons ici présenter.

Hypothèse 1 : La concrétisation des projets planifiés et programmés dans le document PCD, contribue à améliorer la qualité et le cadre de vie des populations locales en favorisant un mieux-être communautaire et en fédérant les acteurs autour du processus.

Hypothèse 2 : La mise en œuvre de la planification communale constitue une opportunité pour le développement dans la mesure où, elle permet la construction d'un projet de société au sein duquel les populations, en coordination, construisent collégialement leurs ressources en s'ancrant dans leur territoire.

1.5. Objectifs de l'étude

¹⁷ L'article de DZOU Patrick Pierre, TCHOUASSI Gérard, (2020), « Décentralisation financière : un déterminant efficace du développement local au Cameroun », in *Revue Africainiste Interdisciplinaire*, n°11, pp.61-76. Essai de mettre en relief cette difficulté liée à une véritable décentralisation financière.

1.5.1. Objectif général de l'étude

L'objectif global de cette étude est d'analyser la capacité de la planification à générer un développement localisé, voire territorialisé c'est-à-dire répondant aux logiques d'un territoire.

1.5.2. Objectifs spécifiques

- Analyser les permanences, changements survenus dans la commune (sur le plan infrastructurel, des problèmes identifiés, (etc.) entre la réalisation du PCD en 2012 et l'actualisation en 2018 ;
- Analyser la méthodologie de mise en œuvre des PCD afin d'en évaluer la pertinence au regard des enjeux de développement local ;
- Ressortir les éléments de résistances à la mise en œuvre concrète du PCD afin de formuler des propositions concrètes d'amélioration.

1.6. DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDE

La délimitation du champ de l'étude nous situe dans la circonscription de notre terrain d'enquête. Dans le cadre de cette étude, il s'agit de la commune de Mombo. Le choix porté vers ce site, tient de deux raisons. La première est due au fait que cette commune ait connu les phases d'élaboration puis d'actualisation de son PCD, ce qui rend possible une évaluation de fin d'exercice, et une analyse des incidences sur le quotidien des populations. La seconde, tient du caractère récent et actuel du processus d'actualisation qui est toujours en cours au sein de nombreuses communes, le PCD de Mombo ayant d'ailleurs été actualisé entre 2018-2020.

A travers ce choix spécifique de la commune de Mombo, se manifestent ainsi, aussi bien les facilités d'accès à la documentation, que la maîtrise de l'environnement socioéconomique, du fait de notre participation aux différents diagnostics.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE

Notre recherche se situant dans un continuum de connaissances développées en sciences sociales, du développement, mais aussi économique et territoriale, il est pour nous, à travers la réalisation de cet état de l'art, important de donner aux concepts mobilisés un sens. Il s'agit de les situer dans un champ, cadre théorique précis.

L'importance de ces « [...] cadres [est qu'ils] servent à poser le système référentiel qui colorera la signification des phénomènes étudiés et leur interprétation. » (AKTOUF, O., 2006 : 20). Nous nous proposons donc, de « [...] situer les frontières conceptuelles que [...] [nous entendons tracer] pour conduire [...] [notre] recherche. » (Idem, 55). Cette logique, s'inscrit dans la démarche de Raymond QUIVY et Luc VAN CAMPENHOUDT pour qui, « lorsqu'un chercheur entame un travail, il est peu probable que le sujet traité n'ait jamais été abordé par quelqu'un d'autre auparavant, au moins en partie ou indirectement. » (QUIVY, R., VAN CAMPENHOUT, L., 2006 : 42).

Il s'agira donc pour nous, de construire ce cadre, afin de donner sens à nos concepts.

II. CADRE THEORIQUE ET ETAT DE L'ART

2.1. CADRAGE

Le « [...] chercheur prudent indiquera la définition adaptée pour les concepts qu'il utilise » (GRAWITZ, M., 2001 : 586). Par cette assertion, Madeleine GRAWITZ affirme la nécessité pour le chercheur, de préciser le sens qu'il entend donner aux concepts mobilisés. En effet, ainsi que le rappelle Emile DURKHEIM,

[...] toute investigation scientifique porte sur un groupe déterminé de phénomènes qui répondent à une même définition. La première démarche de sociologue [ou de tout chercheur] doit donc être de définir les choses dont il traite, afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question. C'est la première et la plus indispensable condition de toute preuve et de toute vérification (DURKHEIM, E., 2004 : 34).

Cet exercice, point de départ de toute activité scientifique, nous conduit dans ce travail, à donner plus ample explication des concepts que nous entendons mobiliser, à savoir : planification communale, décentralisation, développement local, participation, empowerment. Définir ces concepts nous semble pertinent dans la mesure où, ils constituent les bases sur lesquelles se fonde notre analyse, ce qui implique de fait une nécessaire clarification pour une meilleure compréhension et utilisation dans notre travail. En s'attachant à situer ces concepts dans une perspective particulière, moins procédurale et plus spécifique, cette démarche nous aide déjà à

les considérer en rapport aux cadres théoriques que nous entendons mobiliser, et qui relève d'une démarche quotidienne et systémique.

2.1.1. Planification communale

La planification est l'action de planifier. Pour Yves ULLMO, c'est

une méthodologie appliquée à la préparation des décisions économiques et sociales. Son horizon est le moyen et le long terme. Son ambition – en fait sa spécificité – est au premier chef la recherche de la cohérence, ou encore, dans une visée plus idéale, celle de la meilleure utilisation des ressources rares pour la satisfaction des besoins individuels et collectifs (ULLMO, Y., 1974 : 255).

Ainsi perçue, la planification est un moyen d'organiser des actions en faveur d'initiatives qui permettront d'enrayer progressivement, par une « *intervention permanente du citoyen dans la vie locale* », (NDIAYE, A., 2011 : 3), la pauvreté et la précarité de la qualité de vie. Elle implique que soit mise en avant les savoir-faire locaux, et que soient mobilisés les différents acteurs qui interviennent dans l'économie locale. C'est une « *vision stratégique, prospective de développement, assise sur un diagnostic clair et réaliste mais qui ne tient pas compte de la disponibilité des ressources* » (PNDP, 2019 : 4). De ce point de vue, la planification à elle seule, ne peut permettre de rendre compte de la totalité des dynamiques de développement en cours au sein des territoires. Elle contribue certes à définir à travers un plan les priorités et à organiser les actions, mais a besoin pour être opérante, active, de s'adosser sur une programmation, « *vision réaliste et opérationnelle du développement assise sur des ressources effectivement mobilisables par la commune.* » (Idem : 4).

Ainsi considérée, la planification a donc des dimensions stratégiques et opérationnelles, prend corps au sein d'un « *territoire "vécu"* » (DEBERRE, J.C., 2007, *Op.cit.*, 51) et donc, « *[...] de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites.* ». (PECQUEUR, B., 1989 : 15).

Ces territoires, « *[...] entités socioéconomiques construites [...], engendrent des processus de création de ressources en vue de résoudre des problèmes productifs inédits.* » (Idem : 15). La démarche est donc endogène, s'inscrit dans une temporalité déterminée, et fait suite aux différentes mutations induites par la décentralisation et la construction à travers des diagnostics participatifs, sectoriels d'un projet de société.

Cette prise en compte de la dimension territoriale de la planification, nous ramène à notre conception de planification communale, processus qui consiste à impulser et à organiser le développement au sein du territoire qu'est la commune. L'outil permettant dans le cadre de notre mémoire d'entériner ce processus de planification est le Plan Communal de

Développement (PCD), « *document technique donnant une visibilité de la situation locale ainsi que des actions de développement à mener dans le temps et dans l'espace* » [PNDP, 2018 : 10].

2.1.2. Décentralisation

La décentralisation,

[...] se définit comme un mouvement de réforme politique et administrative permettant de céder, en nombre variable et selon différents dosages, des fonctions, des responsabilités, des ressources et des pouvoirs politiques et budgétaires aux échelons inférieurs de l'État, c'est-à-dire aux régions, aux districts, aux municipalités ou aux organes émanant de la décentralisation de l'autorité centrale. (MACLEAN, M., 2003, cité par SOUMAHORO, M., 2015 : 52).

C'est un mode d'organisation administratif, un système qui se traduit par une redistribution du pouvoir et des responsabilités de l'Etat, vers les collectivités territoriales, « *[...] personnes morales de droit public.* » (Loi n°2004/017, Article 8 : 3). Ce processus de redistribution, mécanisme de passage « *[...] d'un système centralisé à un système décentralisé de gouvernement* » (PRUD'HOMME, R., 2003 : 7), est susceptible de contribuer à une transformation de l'environnement, favorable à l'impulsion par le bas de dynamique susceptible de favoriser un mieux-être collectif.

Ainsi, pensé, il,

[...] répond à deux types de justifications, touchant d'abord à la réforme de l'action et des finances publiques, pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la fourniture et du financement des services et biens publics. [...] Il] a aussi pour objet de rapprocher les institutions publiques des populations pour procurer à ces dernières des réponses plus immédiates à leurs attentes mais également un moyen de les rendre ainsi plus facilement comptables de leur gestion. (DEBERRE, J.C., 2007 : 53).

La décentralisation se présente ainsi, comme un moyen de rapprocher les acteurs locaux, de la sphère décisionnelle. Elle permet de les intéresser à la gestion du territoire par voie de participation, en les responsabilisant et en les rendant aptes à prendre des décisions sur les sujets d'intérêts communs. Dans cette perspective, nous pouvons dire que la décentralisation a des visées institutionnelles et politiques. C'est un processus qui favorise l'émergence d'une démocratie locale participative (LE FLOCH, R., 2004) en ce qu'elle permet aux acteurs locaux de construire de manière active leur territoire. Ils prennent part aux décisions locales, influençant par ricochet les politiques à mettre en œuvre à leur échelle, bien que ces dernières, s'intègrent dans une vision globale, nationale, de développement. La décentralisation a ainsi vocation si ce n'est à autonomiser les collectivités, à favoriser une cogestion par la constitution de cadres, de plateformes assurant le dialogue, les échanges et réflexions, dont peut découler un diagnostic clair de la situation communale dans différents secteurs. En octroyant des

compétences aux collectivités afin qu'elles se gèrent elles-mêmes, tout en donnant aux acteurs sociaux la possibilité de demander des comptes au sujet de cette gestion, elle devient facteur de participation et de capacitation.

Ainsi, dans la mesure où, cette autonomie demande des réformes administratives, institutionnelles, sociales, fiscales, mais aussi un transfert de ressources et compétences nécessaires à l'opérationnalisation de la vision collective coconstruite entre les acteurs des collectivités (BOUEF, J., MAGNAN, M., 2005 : 38), la décentralisation peut devenir un moteur de développement local. Jean-Christophe DEBERRE, sous peu que les conditions soient réunies et remplies, considère d'ailleurs, « [...] le développement local [comme] [...] une réponse, mais aussi un produit de la décentralisation. » (DEBERRE, J.C., 2007 : 53). C'est ce lien étroit que peut entretenir la décentralisation avec le développement local, mais aussi toute planification du territoire, que nous entendons dans le cadre de notre travail explorer.

En effet, la planification du territoire, mode de gouvernance locale, induit une certaine « *coordination entre acteurs de statuts divers, visant à piloter ou à orienter le développement des territoires.* » (BERTRAND, N., MOQUAY, P., 2004 : 78.). Dans cette optique, la gouvernance locale, ici, « *renvoie à celle de développement local et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux-privés, publics, associatifs – dans les dynamiques de développement.* » (LELOUP et al., 2003 : 322). C'est un processus de gestion interactionnel, qui prend aussi bien compte des acteurs intervenant au sein d'espaces à divers échelons de l'action publique, que les ressources, voire la culture et les réalités propres aux groupes. La raison en est que le processus de décentralisation, est susceptible de faciliter ou de rendre plus complexe la réalisation d'actions à l'échelle micros, mais aussi, est susceptible, parce que soumis à diverses contraintes, de voir limiter sa portée opérationnelle (THEDE, N., 2010).

2.1.3. Développement local

« *Le développement local est l'expression de la solidarité locale créatrice de nouvelles relations sociales, et manifeste la volonté des habitants d'une microrégion de valoriser les richesses locales, ce qui est créateur de développement économique* » (GOUTIBEL, J.Y., 2003 : 95). Par cette réflexion, Jean-Yves GOUTIBEL, met en évidence l'importance de création d'une synergie entre les acteurs locaux, en vue d'agir de l'intérieur sur leur situation. Cette dynamique, orientée vers l'action, valorise les potentialités de la localité aux vues partant de la base, de favoriser un mieux-être général. De ce point de vue, ce processus n'a pas que des visées économiques, bien au contraire. Il peut donc aussi être compris comme étant :

un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active (GREFFE, X., 1984 : 146).

Il est donc la résultante de la volonté des acteurs individuels et collectifs, et implique la participation, collaboration, coopération et concertation de tous, pour la fabrique d'un projet de société qui se situe à une échelle plus locale.

Cette approche plus localisée, s'inscrit donc en porte-à-faux d'une conception évolutionniste et uniformisante des trajectoires de développement, en mettant en évidence la spécificité des ressources de chaque territoire, mais aussi des acteurs en présence en leur sein. De fait, le développement local « [...] ne saurait-il être systématiquement identifié à un projet collectif. Il est [dans cette optique] plus prosaïquement, [...], la conséquence d'une combinaison favorable de projets individuels qui se rencontrent partiellement sur des intérêts communs. » (Idem : 40). Ce type de configuration est perceptible dans le cadre des planifications communales où, autour de la vision globale traduite à travers le PCD, se déploie une démarche sectorielle, qui favorise, la congruence de projets divers qui, mis ensemble, favorise une amélioration globale de la situation des acteurs territoriaux.

Les formes de développement local, sont donc multiples, ce qui les rend non « substituables ».

« [...] en fait, [c'est] plus une méthode d'analyse qu'un cadre normatif de réponses à la crise. Il permet de déceler un ensemble de pratiques diverses, parfois contradictoires valorisant l'intimité que partagent les mécanismes économiques, avec la socioculture environnante » (PECQUEUR, B., 1989 : 51).

En rapport à la littérature existante, et à l'acception que nous entendons donner à ce concept dans le cadre de notre travail, nous nous proposons de le considérer dans sa multi-dimensionnalité. Aussi, nous attacherons nous à le prendre en compte dans sa dimension territoriale et systémique, que son caractère multifonctionnel, interdépendant avec les acteurs et systèmes situés aussi bien à l'intérieur qu'en dehors de l'environnement. Il s'agit pour nous de l'appréhender comme une construction permanente et continue, réalisable sur un temps long, et faisant intervenir les éléments matérialisés à travers le schéma ci-dessous. C'est un processus au cours duquel des acteurs sociaux individuels et collectifs, se structurent, s'organisent en vue d'implémenter sur leur territoire, des actions à l'aide de ressources propres, le but étant d'améliorer leur condition et cadre de vie. Il s'agit de faire vivre le territoire, par et pour soi.

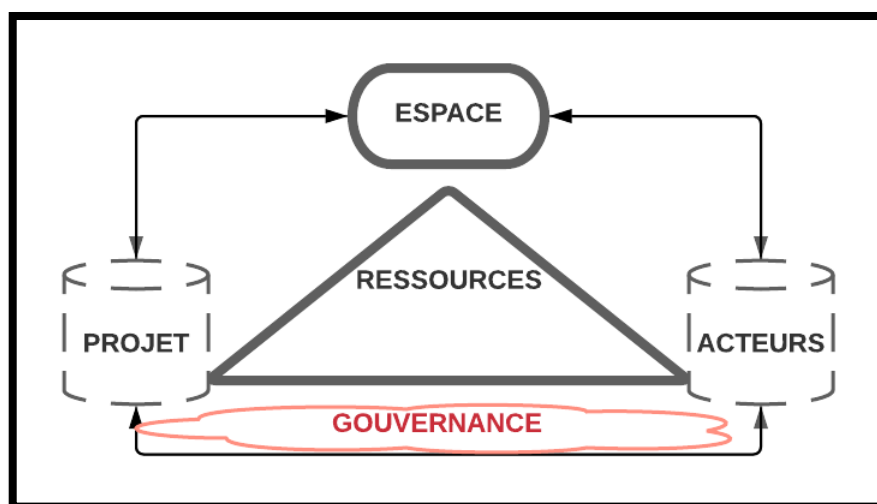


Figure 1 – La dimension locale du développement
Source : auteure

2.1.4. Participation – Inclusion – appropriation

La « participation est un système d'association symboliques, instaurant des liens de quasi-identité ou de communion. » (GRAWITZ., M., 2000 : 308). Si elle instaure ces liens, c'est qu'elle prend corps dans une vision commune et partagée de développement, qui s'appuie sur les réalités locales, et permet aux populations de se mobiliser, de s'organiser, et de réfléchir sur la manière de se prendre en main et de prendre en main la promotion de leur territoire. C'est un moyen par lequel les citoyens peuvent contribuer à la vie de la cité, raison pour laquelle elle est définie comme « un processus à travers lequel différents acteurs influencent et partagent le contrôle sur les initiatives de développement, des décisions et des ressources qui les affectent » (BM, 1996, cité par LUYET, V., et al. : 154). Elle reconnaît aux populations locales, bénéficiaires, la possibilité d'apporter leur soutien, leur coopération à la construction de leur projet de société, et de prendre de part (BRODHAG, C., 2001 : 36) aux décisions qui les affectent en priorité et ce, dans tous les secteurs.

Cela peut se faire à travers moult pratiques, notamment, une :

[...] mobilisation au travail plus ou moins enthousiaste, le fait d'être consulté avant un projet, de contribuer à une enquête sous forme d'entretien collectif au profit de l'équipe de projet, de bénéficier d'une action censée renforcer son propre pouvoir, d'être invité à une négociation pouvant peut-être déboucher sur des décisions en sa faveur. (LAVIGNE-DEL VILLE, P., MATHIEU, M., 2003 : 12).

Dans un cas comme dans l'autre, les communautés ici, ne sont plus des agents passifs, mais bien des acteurs qui ont le pouvoir d'initier, d'entreprendre, et même de suivre leur action de développement. Elles ont donc par se faire elles-mêmes, la possibilité de décider, d'identifier les priorités au niveau des villages et de l'espace urbain, ce, dans tous les aspects de la vie locale

(sociale, économique, culturel, environnemental, sportif, etc.). Il leur revient au cours des diagnostics participatifs menés par les organismes d'appui locaux (OAL), de relever les besoins qui sont les leurs, mais aussi, d'identifier les idées de projet, solutions les plus adaptées en fonction du contexte et des ressources dont elles disposent. La participation est donc, une approche d'intervention. Par ce fait, elle permet d'impliquer les populations dans toutes les étapes de réalisation des projets et vise par-delà, leurs autonomisations.

Elle suscite une certaine prise de conscience chez les acteurs du territoire, mais aussi et surtout, concourt à l'émergence d'un sentiment de propriété en la faveur des initiatives de développement mises en œuvre, ce qui est susceptible de favoriser des changements durables et profonds.

En permettant aux populations, à travers différents niveaux de diagnostics d'identifier par une démarche sectorielle les problèmes en cours au sein de leur territoire, d'en analyser les causes, et de proposer des solutions aussi bien endogènes qu'exogène à mettre en œuvre pour y remédier, la participation ici, s'oriente vers les individus. En tant que telle, elle les interpelle afin de les associer aux initiatives qu'ils devront faire leur, pour une amélioration globale de la qualité de vie au sein de l'espace communal mais aussi, la prise en charge par eux-mêmes de leur développement.

L'approche participative ainsi appréhendée, vise l'acceptation des responsabilités individuelles des acteurs ainsi que des changements à initier. Dans cette optique, chaque acteur à la base, sans considération aucune, doit développer son sens d'appartenance au groupe afin de se sentir concerné par le devenir de la communauté. Il doit développer son sens des responsabilités pour la prise de décision, afin que la planification au niveau communautaire soit facilitée, et reflète les aspirations de tous : populations pauvres, vulnérables, marginalisées. La finalité ici, est bien que chacun prenne part et se reconnaisse dans les actions de planification entreprises qui, dès lors, deviennent participatives. Elles sont ainsi considérées car associant « [...] les acteurs à [...] l'examen des actions qui les concernent. » (PNDP., 2018 : 8), ce qui « [...] débouche généralement sur un programme ou un plan d'action et d'activités qui a été étudié et conçu par les acteurs [eux-mêmes] » (Idem., : 8).

En rapport à ce travail, la participation est appréhendée d'un point de vue utilitaire (DOLIGEZ, F., 2003 : 2), comme un instrument visant à faire croire l'efficacité des actions en partant de la définition et de l'identification des besoins des populations à la base. C'est un moyen d'adapter, ou de réajuster les interventions en fonction des diagnostics, ce qui permet de minimiser les résistances.

Pris sous cet angle, la participation favorise une meilleure appropriation, et inclusion sociale. Elle a ainsi, une visée qui peut être politique (*Ibid.*, : 3), en ce qu'elle apparaît comme « *un mode d'organisation sociale où le pouvoir de décider ne serait plus confisqué par quelques-uns mais systématiquement partagé avec les personnes composant les communautés de vie (villes, régions, pays) [...]* » (LOGIE, G., 2003 : 15). La prise en charge du développement se fait ainsi par et pour tous. Elle se fait par tous car le pouvoir est remis aux mains des communautés qui doivent mobiliser leurs compétences, moyens propres, et s'accorder afin de décider pour elles-mêmes. De bénéficiaires, elles deviennent actrices et maitresses de la dynamique mutationnelle qu'elles souhaitent voir émerger au sein de leur territoire et qui doit être profitable au groupe, dans son entièreté.

C'est sur cette approche de la participation qui, au-delà des interactions, intègre les questions de pouvoir – capaciter des uns et des autres à prendre effectivement part au processus du fait de leur position dans la société, que nous entendons aussi, prendre appui au cours de nos analyses. En effet, la participation,

*[...] consiste à restituer [... aux populations] un pouvoir d'initiative et de décision dans la définition et la mise en œuvre des actions et programmes qui concernent son propre avenir. Cela signifie que les intervenants extérieurs et les Etats reconnaissent les paysans, éleveurs, artisans, etc. comme des acteurs du développement, des partenaires à part entière et non comme les cibles d'un projet extérieur ou les moyens de mettre en œuvre des décisions prises sans eux. [...] Une intervention n'est donc participative que si elle résulte de compromis, explicites et négociés, entre les intérêts des différents acteurs.*¹⁸ (BONNAL, J., 1995 : sp.).

Cela passe par un renforcement et accroissement du pouvoir d'action de toutes les catégories sociales, et donc, un certain *Empowerment*.

2.1.5. Empowerment

En considérant la participation comme un moyen par lequel les populations sont pourvues de compétences, dotées de capacités leur permettant d'influer sur les décisions concernant leur devenir, peut être fait le constat de ce qu'elle entretient des rapports privilégiés avec le concept d'« *empowerment* ».

Par *empowerment*, nous entendons avec François DOLIGÉZ, un « processus permettant d'acquérir ou de renforcer la capacité d'exercer le pouvoir » (2003 : 4). C'est « [...] une approche qui vise à permettre aux individus, aux communautés, aux organisations d'avoir plus

¹⁸ [En ligne] <http://www.fao.org/docrep/003/V5370F/v5370f02.htm#TopOfPage> Consulté le 06 Mai 2021 à 14h48.

de pouvoir d'action et de décision, plus d'influence sur leur environnement et leur vie.¹⁹ » (N.d. 2014 : 3). Il est question de doter les acteurs individuels et collectifs d'outils leur permettant de s'autogouverner, par une meilleure appréhension des processus mis en œuvre, et une acquisition de compétences utiles et nécessaires à cette mise en œuvre.

Ce renforcement des capacités, accroissements des compétences des acteurs locaux, se fait à différents niveaux de l'échelle sociale, favorisant aussi bien une association active à la prise de décision, qu'une mise en œuvre d'action pour un meilleur accès aux ressources. Dans le cadre de ce travail, nous sommes intéressées par cette dimension collective, représentative de la capacité de mobilisation et d'organisation qui permet aux collectivités d'agir ensemble de manière effective et pratique afin de contribuer à l'atteinte des objectifs communs en termes notamment de développement. Cette prise en compte du collectif, ne doit toutefois pas remettre en question la perspective individuelle, quand il est vrai qu'elle est la résultante de la somme des actions, valorisation des atouts, potentialités, ainsi que des capacités et pouvoir d'agir (NINACS. W., 2008) des acteurs pour façonner, construire leur société. « En se focalisant [ainsi] sur les capacités des individus et des communautés, [... l'empowerment] permet de dépasser le rôle d'assistance dans les pratiques sociales. C'est la progression du « faire pour » (paternaliste et stigmatisant) vers le « faire avec » (émancipateur et valorisant). » (N.d., 2014 : 3). Partant de ces constats, nous pouvons dire qu'il,

[...] s'articule autour de deux dimensions. Celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Il peut désigner autant un état (être empowered) qu'un processus, cet état et ce processus étant à la fois individuels, collectifs et sociaux ou politiques même si, selon les usages de la notion, l'accent est mis sur l'une de ces dimensions ou au contraire sur leur articulation. (BACQUE, M.H., BIEWER, C., 2013).

Dans le cadre de ce travail, le concept d'« empowerment » sera abordé à travers ses articulations, comme processus visant à augmenter la capacité d'action de l'institution communale, ainsi que des acteurs locaux qui sont les seuls à pouvoir dire ce qu'ils désirent véritablement. Cela se fait par un accompagnement pour un meilleur accès à l'information, mais aussi, la réalisation de formations, sensibilisations, aux fins de les aider à se représenter eux-mêmes, à se faire confiance. Il en résulte une autonomisation, émancipation des communautés, qui peuvent amorcer un véritable processus de transformation social, de transition vers un

¹⁹ [En ligne] https://sites.uclouvain.be/reso/opac_css/doc_num.php?explnum_id=9453 Consulté le 30/05/2021 à 21h34.

modèle de société où l'adhésion de chaque membre compte, et où leurs capacités, quelles qu'elles soient, sont valorisées.

Comprendre le processus de planification participative, demande donc, avec William NINACS, de prendre en compte les dimensions individuelles, communautaires et organisationnelles de *l'empowerment*, ces trois dimensions interagissant entre elles, et contribuant finalement à façonner *l'empowerment* des communautés.

2.2. REVUE DE LA LITTERATURE

Tout travail de recherche s'inscrit dans un continuum et peut être situé dans ou par rapport à des courants de pensées qui le précèdent et l'influencent. Il est donc normal qu'un chercheur prenne connaissance des travaux antérieurs qui portent sur des objets comparables et qu'il soit explicite sur ce qui rapproche et sur ce qui distingue son propre travail de ces courants de pensées. (QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L., 2006 : 42).

Notre recherche ne partant pas de conception *ex nihilo*, mais s'inscrivant dans une dynamique de connaissances déjà développées par diverses disciplines, présenter à travers la réalisation de cet état de l'art, ce qui a déjà été fait, et dit, en rapport à la thématique qui est la nôtre, nous paraît primordial. Cette démarche, s'inscrit dans la logique déjà soutenue par Raymond QUIVY et Luc VAN CAMPENHOUDT pour qui, « *lorsqu'un chercheur entame un travail, il est peu probable que le sujet traité n'ait jamais été abordé par quelqu'un d'autre auparavant, au moins en partie ou indirectement.* » (Idem., : 42). Situer notre travail en rapport aux cadres préexistants, sera donc le point sur lequel se focalisera cette section.

2.2.1. Approche décentralisation & développement local

2.2.1.1. Les enjeux de la Décentralisation

La décentralisation, a été appréhendée dans la littérature comme une réforme étatique et institutionnelle. Elle intervient dans un contexte post-colonial marqué par l'échec des stratégies de développement implémenté par le gouvernement central depuis les indépendances (OLOWU, B., 1999), et se présente comme un moyen permettant d'impulser le développement local. Si elle est ainsi considérée, c'est qu'elle est perçue dans les années 1990, comme « *[...] une condition du développement économique.* » (MARIE. J., IDELMAN, E., 2010 : 5), et se retrouve imposée aux Etats par les anciennes puissances colonisatrices ainsi que les bailleurs de fonds, qui en font une condition de leur appui.

la décentralisation qui, [cherchant] d'une part, [...] à réformer l'action publique en améliorant l'offre et le financement des services, et d'autre part, rapprocher les institutions publiques de la population et des acteurs locaux, [...va ainsi voir] dans la gouvernance un cadre propice à la réalisation du développement local. » (DEBERRE, J.C., 2007 : 57).

Elle est donc mise en œuvre, pour favoriser à l'aide d'une gouvernance plus locale (LELOUP et al., 2003), le développement (POULIN, Y., 2004), mais aussi, permettre la mise en évidence de la manière dont se façonne le processus de gouvernance, qui s'exerce dans un « cadre multi-acteur ». Le microsocial étant le cadre de référence, admet ainsi, un certain nombre de réformes administratives, financières, et politiques, qui s'avèrent cependant, bien souvent insuffisante pour créer une réelle transition vers le modèle plus territorial souhaité.

En ressortant les enjeux de la décentralisation, certains auteurs, vont-ils ainsi mettre en avant, dans les Etats africains, les limites de ce processus comme outil réformateur. Pour ces derniers, l'inefficacité des réformes observées, naît de facteurs structurels (WESCOTT, C., 1991 : 4-5), de la faible capacité de financement et de mise en œuvre des réformes par les administrations, (DZOU P., TCHOUASSI, G., 2020 ; SAUVIAT, A., 2004), mais aussi, des faibles compétences et qualifications du personnel des administrations (OLOWU, B., 1999). En effet, le faible investissement de l'Etat dans la formation du personnel (communal), (OLIVIER DE SARDAN, J.P., BLUNDO, G., 2001), et dans la refonte des systèmes administratifs ainsi qu'il est rendu visible en Occident (WILKIN, L., BERNARD, B., 2009), va limiter la portée et l'effectivité des réformes, ce qui va engendrer des difficultés d'ordre technique et en matière de gestion (DARBON, D., 2003 : 137).

Face à ces constats, des auteurs à l'instar de Jennie LITVACK et al (1996), Paul SMOKE (2003), vont poser, à la construction de la décentralisation, la nécessaire définition de prérequis, transformation institutionnelle préalable, nécessaire à l'émergence d'institutions publiques fortes, et à même d'impulser, porter les réformes initiées. Si cette hypothèse, semble s'inscrire dans une logique idéale typique, la réalisation de diagnostics institutionnels, semble pour SMOKE (2003 : 12), à même de favoriser un contournement des difficultés par une identification des points sur lesquels agir, et un renforcement des compétences des administrations.

Si ainsi que précédemment développé, la décentralisation, se présente, comme un impératif nécessaire à la création de structures aptes à la réforme, elles se déploient pour d'autres, comme une réponse à des crises de l'unité due aux conflits (MELMOTH, S., 2007 ; OUEDRAOGO, H., 2003), et a vocation à « stabiliser » (MELMOTH, S., 2007 : 81), consolider la paix, et restaurer la confiance des populations vis-à-vis des institutions étatiques.

Parce qu'elle permet ainsi de satisfaire les attentes de l'Etat et des collectivités, nous entendons, la situer dans le cadre de nos analyses, ainsi que l'avait déjà fait Yves POULIN (2004 : 2), au confluent de « *toutes les réformes du secteur public dans le monde du développement.* ». Elle

doit donc être appréhendée, à travers son double enjeu de transformation du « cadre » et de la « nature de l'action publique » (PIVETEAU, A., 2005), ce que nous entendons ici faire.

2.2.1.2. *Les principaux enjeux du développement local*

Un développement qui se veut local, peut être appréhendé à travers une perspective duelle (HOUEE, P., 2003), comme la résultante d'une dynamique qui part de la base, mais aussi comme une démarche qui se construit par le haut (STHÖR, W., TAYLOR, F., 1981). Partant de ces conceptions, il se présente d'une part comme l'expression des attentes, initiatives et besoins des acteurs locaux installés sur un territoire, et partageant des valeurs communes qui trouvent racine dans leur culture, et leur histoire. Cette logique, qui va à l'encontre de la théorie de rattrapage²⁰ dans laquelle s'intégrait l'idée de développement local dans les années 1960 (DEMAZIERE, C., 2000), découle de la vision d'auteurs, à l'instar de John FRIEDMAN et Clyde WEAVER, (1979), pour qui, du local, peut émerger des dynamiques d'innovations et de transformations. Les interventions ici, sont le produit des actions des groupes locaux qui, se mobilisant autour de projets, décident de valoriser des potentialités locales et ressources, qui peuvent leur permettre de faire la différence, et de s'engager sur la voie d'une amélioration de leur qualité de vie (VACHON, B., 2001). Ces ressources et énergies locales, sont ici engagées autour d'initiatives communes, à travers une approche ascendante, la prise en compte d'impulsion venant de l'extérieur, étant de fait, omise.

Dans la seconde logique, le développement local peut, d'autre part, être la résultante de la volonté de l'Etat central qui, par un processus de décentralisation par exemple (DEMANTE, M.J., 2005), définit un cadre juridique et institutionnel en faveur d'un transfert de compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une dynamique de développement. Il prend appui au niveau des démembrements de l'Etat, privilégiant une démarche qui, intéressant les individus à la gestion du territoire (DEBERRE, J.C., 2007), recoupe les besoins issus des diagnostics, définit les priorités sectorielles ainsi que les idées de projets communs à réaliser. Il est basé sur une logique de construction des programmes, de planification sectorielle, d'amélioration de l'offre en équipement, ainsi que de consolidation des interactions entre les administrations locales et les populations.

Si les auteurs précédents, se sont amusés à dire ce qu'est, ou devrait être le développement local, d'autres à l'instar d'Edward BLAKELY et Nancey LEIGH (2010 : 76), se sont attachés à dire ce qu'il ne saurait être. En effet, le développement local ne saurait uniquement être perçu

²⁰ Le développement local en effet, était perçu comme un moyen pour les zones rurales, moins avancées, de combler le retard existant en rapport aux régions plus avancées, par des initiatives extérieures visant l'industrialisation et la dotation en infrastructures.

à travers sa dimension économique, comme moyen permettant de réduire les fractions sociales et territoriales. Il doit être considéré dans sa pluridimensionnalité (COMEAU, Y., FAVREAU, L., 1999), tenant compte de l'économie locale, des potentialités territoriales, des acteurs, de la planification nationale²¹, de la capacité des individus à formuler leur besoin et à les faire considérer.

Parlé de développement local, demande donc, de considérer les approches de développement « par le bas et/ou par le haut ». Ceci nous paraît essentiel car ces logiques peuvent s'influencer l'une et l'autre, ce qui rend nécessaire, leur distinction (PREVOST, P., 1993). En effet, les acteurs locaux, (administrateurs et administrés) doivent s'approprier sinon les dispositifs réglementaires, les approches développées et mises en œuvre par le « haut », c'est-à-dire, l'Etat central. Ils doivent ainsi, dans leur localité, rendre opérationnelles les stratégies développées au niveau national, en y adhérant, en s'adaptant, en y adossant leurs visions personnalisées, et en construisant ensemble de manière collaborative, leur projet de société (PECQUEUR, B., 2000). De ce point de vue, le développement local est perçu, non comme un modèle, mais comme « *un processus conçu par des gens qui en sont à la fois acteurs et bénéficiaires et appartient à un groupe donné.* » (VACHON, B., 1993 : 92-93). Il ne peut donc être, de ce fait réduit à la « *seule valorisation des biens et des services marchands* » (PECQUEUR, B., 2000 : 14). Il n'est pas localiste, renfermé sur lui-même, et « *[...] utilise [par se faire] les ressources tant endogènes qu'exogènes [... voire] développe des stratégies d'adaptation aux contraintes extérieures.* » (SHAMBOUY MUAMBI, N., 2017 : 99). Cet auteur, s'inscrit lui aussi dans cette perspective, puisqu'il met en exergue, le fait que « *[...] c'est dans le cadre local, par la mise en valeur des ressources locales et avec la population que le développement pourra réellement répondre aux besoins de la population.* » (AYDALOT, P., 1982 : 109., cité par JEAN, B., 2006 : 467.).

Les acteurs et les ressources territoriales sont ici considérés comme des composantes intrinsèques de toute dynamique locale de développement (TREMBLAY, D., et al, 2009 :15 ; GUMUCHIAN, H., PECQUEUR, B., 2007), ce qui permet dès lors de l'appréhender dans une perspective « *endogène, autocentré* » (JEAN, B., 1989 : 2). C'est « *une entreprise collective des forces du secteur privé, du secteur public et de l'économie sociale qui se mettent ensemble pour tirer profit du potentiel physique, économique, social, culturel et environnemental de leur milieu.* » (SANOGO, Y., 2004 : 227). Il couvre donc une approche par le haut et par le bas, ce qui situe les collectivités territoriales décentralisées dont il est question dans le cadre de ce

²¹ Elle s'articule essentiellement autour de la vision prospective du développement du Cameroun qui s'inscrit dans une temporalité du moyen voire du long terme, et prend appui sur le DSCE afin de définir les tendances sectorielles, concomitamment aux interventions structurantes sur le plan national.

travail, « [...] à la croisée de ces deux logiques : relais institutionnels des démarches descendantes et relais de proximité de la dynamique ascendante. » (CODJO TOVIGNAN, B., 2009).

Cette conception duelle, fait du développement local, un processus transitoire, vers un réel changement social, une transformation profonde et durable de l'environnement locale. Il est rendu possible dans notre contexte, grâce à une mobilisation des ressources tant endogènes qu'exogènes, et une contribution des acteurs communaux (maires, conseillers, agents), des élites, en collaboration des représentants étatiques et acteurs non étatiques aussi bien interne qu'externe au territoire. Il est impulsé ici par le haut, mais se concrétise à travers des diagnostics participatifs qui permettent aux « [...] acteurs [de] se [...] mettre] ensemble pour augmenter leur capacité collective d'action [ce qui] rapproche le développement local, comme projet, de la gouvernance comme processus. » (SHAMBOUY MUAMBI, N., 2017 : 101).

Partant de ces approches, nous pouvons dire que, comprendre le développement local, demande ainsi, de le saisir dans sa forme opérationnalisée, à travers ses composantes – projets, acteurs, ressources. Nous l'aborderons donc ici, comme un programme d'action construit par les acteurs locaux, pour transformer leur environnement, avec l'appui d'acteurs nationaux multiformes. Il a pour finalité le changement, les mutations sociales.

2.2.1.3. *Lien entre décentralisation et développement local*

La décentralisation, interagit, entretient une relation aussi bien avec la gouvernance que le développement local. C'est elle qui est à l'origine de l'émergence des gouvernements locaux, élus pour gérer les communes. Ces derniers, grâce aux compétences acquises du fait de leur statut de CTD, sont à mêmes, par une valorisation des ressources locales, mais aussi acquisition de ressources qui leur sont dues, du fait des prérogatives y associées, de transformer leur environnement afin de bénéficier de tous les avantages qu'il peut offrir. C'est dans cette optique que ces gouvernements locaux, nouent des relations partenariales avec des acteurs étatiques et non-étatiques, afin d'impulser au sein de leur territoire, des dynamiques de changement.

Ce changement ainsi initié à l'échelle locale, est rendu possible par le processus de gouvernance, qui invite à sa table la totalité des acteurs installés sur le territoire communal, mais aussi localisés en dehors, et pouvant contribuer à l'atteinte des objectifs de développement visés. La dynamique ainsi instaurée, est favorable à l'émergence d'une forme de gestion plus intégrée, qui s'organise autour des différents acteurs et groupes sociaux qui, pour relever les défis que leur impose leur territoire, sont appelés à collaborer, s'associer. Cette coopération est d'autant plus nécessaire, que le transfert des ressources dû à la décentralisation, à lui seul, est insuffisant pour impulser les transformations souhaitées.

Le recours aux ressources externes (bailleurs de fonds, société civile, etc.) est donc utile, pour accompagner les administrateurs locaux, qui ont la charge et donc la responsabilité de porter et piloter le processus jusqu'à terme. De ce point de vue, la décentralisation, peut-on convenir avec Patrick LE GALES, permet de « *donner forme aux intérêts locaux.* » (1995 : 90). Ces intérêts se construisent dans la mise en œuvre des activités, à travers des dynamiques verticales qui en appellent aux acteurs publics, institutionnels et horizontales qui traduisent les interactions, les alliances fondées avec les acteurs autres qu'étatiques, autour des projets à réaliser localement.

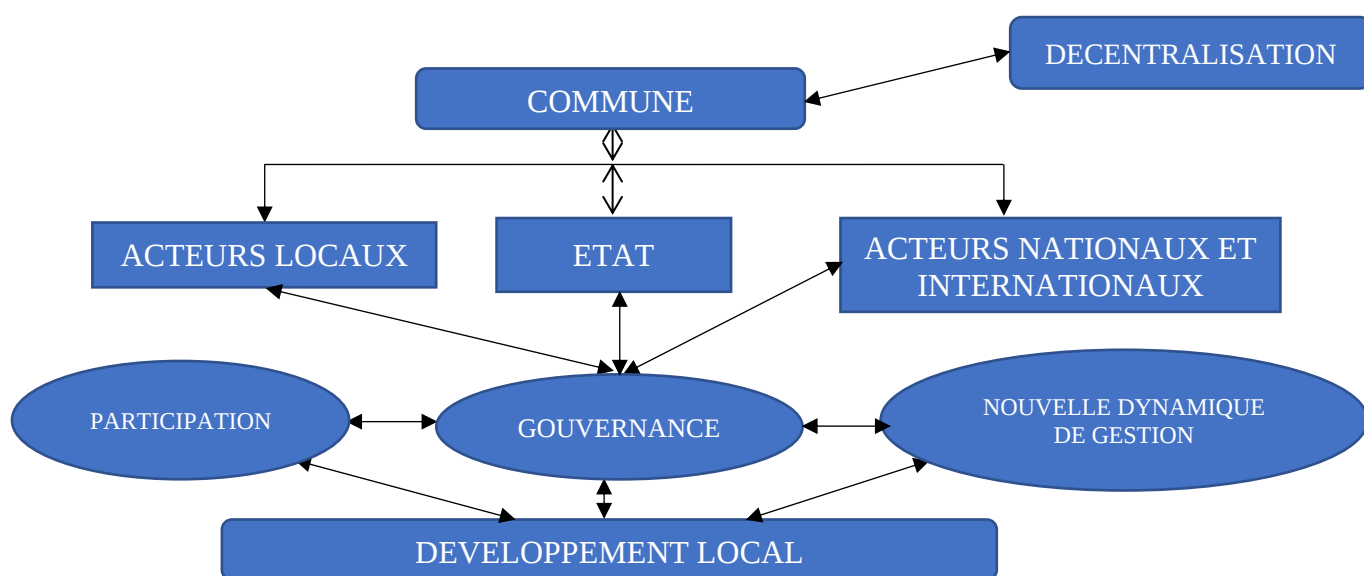


Figure 2 – Relation entre décentralisation et développement local

Source : auteur

La décentralisation, permet donc aussi, l'émergence d'un leadership municipal, qui permet la gestion des actions aussi bien ascendantes (bottom up) que top down. Ces actions top down, qualifiées d'horizontales, favorisent ainsi la coordination des activités entre les communes et l'Etat central, mais aussi entre les communes et autres parties pouvant prendre part à la dynamique de développement.

2.2.2. Approche de la planification : les enjeux

La planification, comme stratégie de développement, a connu différentes formes (MASENGESHO, K., et al. 2009). Elle a ainsi été de prime abord analysée d'un point de vue théorique, dit rationnel ou rationaliste (PETERS, T., WATERMAN, R., 1982), ou les programmes, étaient élaborés de façon centralisée par les décideurs (STARBUCK, W., 1992) politiques et les experts. Ces derniers basaient les choix et décisions d'actions sur ce qu'ils pensaient être les attentes, besoins des collectivités, qui n'intervenaient qu'à la phase de validation. Assez schématique, ce type de démarche se présentait sous forme linéaire (CHAFFEE, E., 1985) d'étapes interreliées les unes aux autres, dans une démarche résolument

positiviste, dont la visée était la production d'un document qui oriente les actions. Une identification préalable de ressources, est nécessaire pour traduire cette vision en acte.

Face toutefois à ce paternalisme affiché des politiques de planification qui infantilisent les acteurs, va naître de vives critiques de cette théorie. Le planificateur susceptible d'anticipation sur les actions, car ayant le contrôle plein des situations, est ainsi remplacé par un autre à rationalité limitée (SIMON, H., 1955), c'est-à-dire, qui ne peut totalement influencer sur les situations, ni avoir un plein contrôle du flux des informations.

Les tenants de ce nouveau paradigme, s'attelleront dès lors :

à déconstruire la notion d'étapes (diagnostic, définition des objectifs généraux, opérationnalisation des objectifs généraux en objectifs spécifiques, définition des stratégies de réalisation de chaque objectif, mise en œuvre, évaluation) sur laquelle est fondée le modèle rationaliste classique. (MASENGESHO, K., et al. 2009 : 58)

Il s'agit pour eux, de tenir compte du caractère, dynamique des situations qui ne peuvent rester figées au travers d'un document, et de la nécessité de mettre à jour les changements survenus dans l'environnement à terme. De plus, il est important pour eux de ne pas se cloisonner dans une identification unique des besoins, mais aussi, rentré dans l'environnement de vie afin de ressortir les contraintes du milieu, ce qu'avait omis de faire les approches précédentes, totalement tournée vers l'extérieur.

La démarche stratégique (BRUNNISON, N., 1983) de la planification, va donc émerger dans ce contexte, afin de combler les lacunes de la première. S'appuyant sur une démarche d'évaluation réalisée en amont et en aval des actions, cette approche qui place toujours les experts au centre des analyses, se veut toutefois, tourner vers les résultats. Ceci implique que les objectifs développés en amont, et inscrits dans une certaine programmation budgétaire prévisionnelle, soient réalisés à terme, d'où une plus grande implication des acteurs aussi bien interne qu'externe au processus. Selon les tenants de cette approche, « [...] la formalisation du processus de décision ou de planification intervient dans la plupart des cas comme un mécanisme de légitimation d'un choix antérieur à ce processus formel. » (MASENGESHO, K., et al., 2009, *Op.cit.*, : 63)

Face au biais (MINTZBERG, H., 1994) lié à la subjectivité des planificateurs dans le choix des groupes bénéficiaires, et les conséquences qui peuvent en découler en termes de marginalisation de certaines communautés, un paradigme de planification se voulant plus intégrer et pluriel (DAVIDOFF, P., 1995) a vu le jour. Prenant en compte les groupes d'intérêt divers, il entend donner à chacun la latitude de défendre ses intérêts et donc son plan, et par-delà, favorise la prise en compte des groupes faibles et un appui à la réalisation de leur planification.

Si ce paradigme entend limiter la marginalisation des groupes sociaux, il n'en demeure pas qu'il n'intègre pas toutes les composantes sociales pour une planification plus interactive, d'où l'émergence de cette forme de planification dite concertée ou participative. Objet de notre travail, ce dernier type de planning, en tenant compte des contraintes du milieu, mais aussi des opportunités qu'il offre, des difficultés rencontrées par les populations mais aussi des atouts dont elles disposent, entend favoriser la construction collégiale, coopérative et collaborative (HEALEY, P., 1997) de la vision de développement d'une collectivité. Le consensus ainsi obtenu, en s'intégrant dans la vision nationale globale de développement, participe de la coordination des actions des différents acteurs impliqués dans le processus ce, afin de favoriser l'émergence de projets et solutions novatrices se situant au-delà des préoccupations individuelles des différents groupes en présence.

2.2.3. Enjeux de la participation communautaire

La planification du développement à l'échelle communale, est intrinsèquement liée à une approche participative qui, selon Jean-Pierre CHAUCHEAU (1994), date de la période coloniale. Cette démarche, « *[...] qui] se traduit donc, non seulement par une implication accrue de la société civile à l'élaboration des programmes de lutte contre la pauvreté mais également par celle des institutions et des pouvoirs publics.* » (SHAMBOUY MUAMBI, N., 2017 : 31), est considérée par la BM (1990, 1980), comme un moyen grâce auquel il est possible de combattre les inégalités et de réduire la pauvreté. C'est aussi selon elle, un instrument favorisant une efficacité plus grande des projets et programmes de développement. Cette conception, va à contrecourant de la visée de la participation telle qu'envisagée par l'approche moderniste (CHARLIER, S., et al., 2004 : 45) de développement qui y voyait un moyen non d'associer les populations aux processus, mais de les convaincre de l'utilité des mesures. Jugé non efficace car impulsé de l'extérieur, sans prise en compte des considérations locales, ni des contraintes du milieu, elle a été remise en cause par une approche qualifiée de plus populiste (OLIVIER DE SARDAN, J-P., 1995), qui émergea dans les années 70. Cette démarche, contrairement à la précédente, insiste sur la nécessité d'intégrer les destinataires à toutes les phases des projets, et à renforcer leur pouvoir, afin qu'ils puissent s'autodévelopper, c'est-à-dire, prendre en charge leur propre développement.

Le local, est désormais le lieu d'impulsion des initiatives et de prises des décisions, et la croissance, le libéralisme, promu comme objectif à atteindre au regard du paradigme moderniste, battu en brèche. Les besoins des acteurs locaux sont ici placés au centre de la démarche, et il est question de les identifier et considérer. Cela sous-tend une coopération, collaboration entre acteurs, qui ont le souci, que soient pris en compte leurs intérêts dans la

formulation et l'élaboration des actions. Les savoir-faire mobilisables par les populations sont ici considérés, et les techniciens, intervenants uniquement dans le rôle d'accompagnateur (LAVIGNE-DELVILLE, P., 2005 : 2). La participation telle qu'envisagée, est donc liée à un processus d'appropriation et d'inclusion. C'est ce qui justifie que, dans l'optique de faire des populations la priorité des politiques de développement, « putting people first » (CERNEA, M., 1991), des auteurs à l'instar de Robert CHAMBERS insiste sur l'importance d'intégrer les personnes défavorisées, ou encore d'autres comme Philippe LAVIGNE DEVILLE (2005 : 2), les groupes marginalisés.

Cette approche de la participation comme condition de l'émergence d'un développement à base locale, permet de mettre en exergue les enjeux de ce type de développement. On peut ainsi les considérer d'un point de vue de responsabilisation des acteurs, de construction à l'échelle du territoire, d'un projet de société viable, cohérent et ayant reçu l'adhésion, la coopération de la totalité des acteurs locaux. Ce processus se situe cependant dans une visée plus large, restant encadré par les orientations des politiques nationales et sectorielles.

2.2.4. Empowerment et participation : quel lien ?

La participation et *l'empowerment* entretiennent des liens privilégiés dans le cadre des planifications communales. En effet, dans les projets d'appui au développement local, la participation peut devenir un moyen qui permet de renforcer les capacités des citoyens, afin de leur permettre d'influer sur leur devenir. En leur permettant ainsi de poser des diagnostics clairs sur leur situation, en les accompagnant à identifier, les moyens, grâce auxquels ils pourront retourner la situation en leur faveur, la participation permet d'accroître le pouvoir d'action des individus et par ricochet leur pouvoir de décision.

Ces derniers peuvent dès lors, faire des choix en rapport aux projets à mettre en œuvre, aux investissements à réaliser, aux formations dont ils ont besoin, voire, intervenir sur la « *gestion et [le] suivi des travaux et des réalisations* » (GENTIL, D., 2000 : 21). Il en découle une refonte des relations de pouvoir entre les intervenants, qui permet une « [...] *amélioration des rapports de force en faveur des « sans pouvoirs » et des « sans voix » (« empowerment »).* » (Ibid : 7). Émerge dès lors, une nouvelle configuration des rapports de pouvoir qui, partant de la base (WILBER DA ROCHA, S., 2002 : 11), porte au même diapason les populations, les techniciens, les administrations, en instaurant une dynamique de cogestion et de collaboration, favorable à une certaine appropriation du processus.

Ainsi considéré, *l'empowerment* peut être appréhendé comme une résultante de la participation. Elle permet de ramener le processus de développement à une échelle plus localisée, en invitant les acteurs locaux à se prendre en charge et à prendre en charge la transformation de leur société.

Par se faire, ils accroissent leur influence, capacité à agir sur leur situation, à accéder aux ressources offertes par leur espace et aux institutions. Ils deviennent ainsi de moins en moins dépendants, car détenant des compétences nouvelles, permettant leur insertion dans des réseaux de partenariats émergeant du fait de la dynamique amorcée. La participation reconfigure ainsi les rapports de pouvoir, en capacitant les populations, en leur permettant d'accéder à l'information, et à se structurer afin d'avoir une plus grande influence dans le dialogue communautaire, voire national. De ce point de vue, elle doit être envisagée dans une perspective d'« empowerment », ce que nous entendons faire dans le cadre de ce travail.

2.3. APPROCHE THEORIQUE

Pour Rodolphe GHIGLIONE et Benjamin MATALON, « *un modèle théorique est un système explicatif qui à un moment d'une discipline se propose de rendre compte d'un grand nombre de faits.* » (GHIGLIONE, R., MATALON, B., 1991 : 70). C'est une construction intellectuelle, un paradigme qui permet d'expliquer les phénomènes sociaux en les situant dans des perspectives précises. Il s'agit donc dans le cadre de ce travail, de faire appel à certaines théories, lesquelles permettent de mieux expliquer ce sujet.

Ainsi, avons-nous opté pour des théories qui s'intègrent dans le champ de la sociologie de la quotidienneté, qui s'intéressent aux façons d'agir des acteurs sociaux dans la vie de tous les jours, aux temporalités qui structurent leur vie en société. Il est donc important pour nous, dans une perspective compréhensive, de s'attacher à saisir les significations et sens qu'ils donnent aux actes les plus banals qui sont leur dans les interactions qu'ils réalisent au jour le jour. Ainsi, avons-nous décidé pour analyser ce phénomène, de recourir aux théories relatives au développement territorial (TORRE, A., 2015) et à l'analyse des systèmes (LE MOIGNE, J., 1990).

2.3.1. Théorie du développement territorial

« *La globalisation produit du territoire.* » (BERARD, L., et al., 2005 : 1). Par cette affirmation, Laurence BERARD et ses collaborateurs, laissent transparaître, face aux modèles de développement dominant et uniformisant partant des pôles centraux vers les zones périphériques plus rurales, la nécessité, pour ces espaces situés à moindre échelle, si elles désirent tirer leur épingle du jeu, de se démarquer, voire, de « s'adapter ». Il s'agit pour elles, « d'échapper » aux logiques descendantes qui bien souvent leur sont défavorables, afin de s'appuyer sur les spécificités de leur milieu, pour se créer une identité propre, susceptible de faire la différence.

Face à ces perspectives limitées et au regard de cet impératif d'innover pour s'en sortir, vont voir le jour moult, stratégies alternatives (MOLLARD, A., 2005). Ces dernières prennent source au niveau local, avec des acteurs aussi bien privés que publics, qui ont la charge d'impulser par le bas, des dynamiques visant à créer une plus-value territoriale.

Du fait du caractère distinctif de telles initiatives, on assiste à l'émergence de modèle de développement dit de différenciation, car plus localisé. Si différence il y a, c'est que la mondialisation et la globalisation ont conduit à une uniformisation et standardisation des approches de développement que les nouvelles stratégies se proposent de battre en brèche, par l'introduction de « spécifications ». Ces spécifications, se construisent en référence à l'histoire, à la culture, aux savoir-faire, compétences, propres aux territoires qui les portent, mais aussi, à l'environnement et aux acteurs qui les façonnent.

Basée sur l'émergence de ce que l'on a appelé des territoires, [...cette approche donne lieu à] un nouveau type de développement, socialement construit et initié par la combinaison des acteurs locaux (privés, publics et associatifs) qui va se centrer sur la valorisation des ressources territoriales. (CAMPAGNE, P., PECQUEUR, B., 2014 : 18).

Il s'agit du développement local. En application à ce travail, nous entendons mobiliser les composantes clés de cette théorie, afin d'analyser la stratégie de développement local, mise en œuvre au Cameroun, à savoir la planification communale. En effet, notre travail ayant entre autres pour but d'analyser l'efficacité et le pouvoir transformateur de la planification communale, outil stratégique accompagnant les communautés vers l'atteinte d'un développement local, il s'agit déjà pour nous, de mettre en application cette stratégie, en rapport aux composantes dudit modèle.

2.3.1.1. Territoire, ressources et acteurs

Le territoire est perçu, comme un « *espace construit et différencié [...] et une construction sociale* » (MOYART, L., 2020). C'est « *[...] une portion d'espace terrestre, relativement bien délimitée, par des habitants ou des usagers qui en ont une certaine conscience et qui se l'approprient, qui se définissent quelque peu par rapport à lui, et qui le définissent par rapport à eux.* » (FREMONT, A., 2007 :19). Le territoire, n'est dès lors pas, qu'un espace donné. Il existe, suite, à une reconnaissance identitaire, résultante d'un processus de coordination des acteurs, autour d'une vision commune de développement. Il se construit autour de ses ressources propres, non transposable grâce auxquelles il est en mesure de se différencier, par son approche de valorisation. De ce point de vue, une ressource ne peut essentiellement être considérée comme une potentialité qui se donne à voir au sein d'un territoire. Elle est dans le

cadre d'un développement qui se veut par la base, la résultante, d'une construction soutenue et intentionnelle des acteurs. Elle doit subir une transformation, afin de passer du statut de potentiel non utilisé, constaté (ressource potentielle) au statut de ressource valorisable (activée), susceptible elle, d'impulser un mieux-être communautaire. De ce point de vue, la ressource ne doit pas être considérée dans le cadre d'une initiative locale uniquement du point de vue financier. Elle est aussi humaine, naturelle, patrimoniale, environnementale, faisant intervenir les aménités.

PARTIE II : CADRE OPERATOIRE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE III : METHODOLOGIE

III. CADRE D'ANALYSE

Tout « [...] chercheur a des présupposés épistémologiques sur les phénomènes qu'il étudie, c'est-à-dire qu'il a des croyances sur la nature de ces phénomènes, sur ses possibilités de les comprendre et sur la manière dont il doit y arriver pour que cela soit « scientifique » (MUCCHIELLI, A., 2006 : 39). Par cette explication, Alex MUCCHIELLI, remet à l'ordre du jour, les débats sur les conditions de production de la connaissance scientifique, qu'il situe ici, dans une démarche moins positiviste, explicative, que compréhensive. L'approche compréhensive, a ceci de particulière, qu'elle s'attache à saisir le sens que les acteurs donnent à leurs propres actes, et cherche à savoir de quelle façon, engagés dans une situation d'interaction, ces mêmes acteurs construisent leurs actions, et en rendent compte.

En effet, pour les tenants de cette démarche, les « *faits humains ou sociaux [...sont] porteurs de significations véhiculées par les acteurs (hommes, groupes, institutions, etc.), parties prenantes d'une situation inter-humaine* » (PAILLE, P., MUCCHIELLI, P., 2008 : 29). Parce qu'elle renvoie ainsi aux « motifs », « buts », mais aussi aux « circonstances », et « moment » de l'action, cette démarche type compréhensive s'inscrit dans notre perspective d'analyse.

Appliquée à notre recherche, elle a permis de saisir au-delà du processus technique de planification communale, les interactions véritables qui se jouent entre les acteurs, pour la construction du projet de territoire. La planification communale est en effet dans les discours officiels, une stratégie mise en œuvre en vue d'impulser un développement qui part de la base. En analyser l'efficacité et le potentiel transformateur, demande dès lors, de mobiliser une démarche évaluative, comparée, mais aussi, de centrer l'analyse sur les pratiques, les contenus des discours tel qu'il ressort des diagnostics réalisés, ce que nous nous sommes attachés à faire.

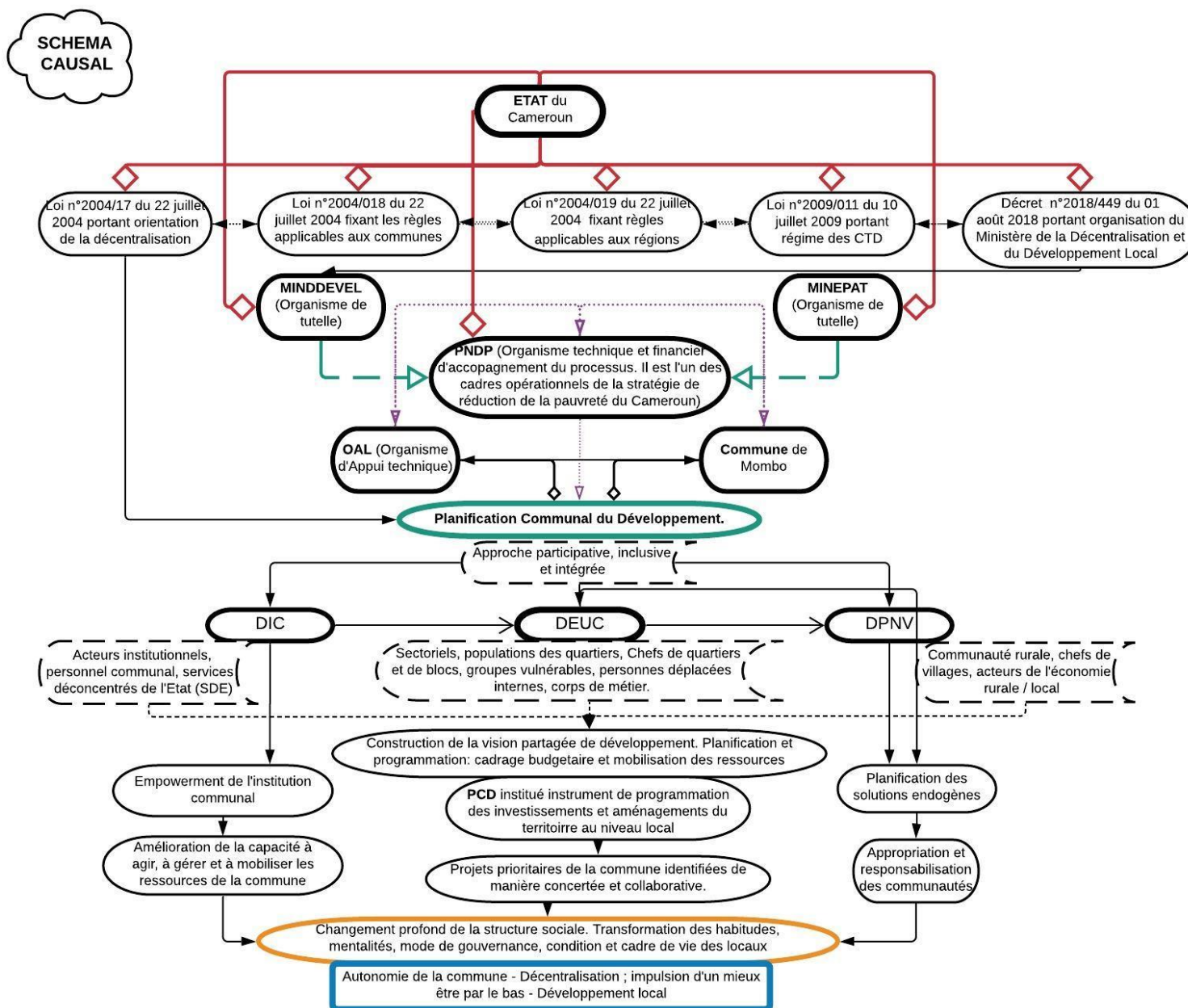


Figure 3 – Diagramme causal
Source : auteure

3.1. APPROCHE METHODOLOGIQUE

3.1.1. Analyse systémique

Pour Bernard WALLISER, l'approche systémique reconnaît les propriétés d'interactions dynamiques entre les éléments d'un ensemble.

C'est sûrement ce qui fait dire à Med KECHIDI qu'« [...] *un système social – espace organisé d'interactions sociales – n'apparaît qu'au travers des activités des individus qui en font partie, activités qui produisent et reproduisent le système* » (KECHIDI, M., 2005 : 351). Ainsi considéré, nous pouvons dire que la construction d'un territoire, met en évidence, les interrelations qui se jouent et se tissent entre les acteurs en présence au sein de ce territoire. Le « système territoire » (LELOUP, F., 2010 : 689) ainsi formé, doit, dans l'analyse d'une approche locale de développement, être considéré, car lorsqu'un seul élément se trouve affecté, ou est dysfonctionnel, cela entraîne systématiquement une modification de la dynamique de l'ensemble du système, par loi d'interdépendance.

L'analyse des systèmes permet donc, de comprendre la trajectoire de développement impulsé au sein d'un territoire. Elle aide à saisir de quelle manière se bâtit un projet de société, construit de manière collégiale et concertée entre les différents membres, en mobilisant les potentialités disponibles au sein de leur espace. Il n'est donc pas question, de ne considérer que les composantes du système prises isolément, mais bien, de les appréhender comme un tout, car ainsi que nous le rappelle Karl Ludwig VON BERTALANFFY (1991 : 53) : « *un tout est plus que la somme de ses parties* ». En effet, : « *les caractéristiques constitutives du système ne peuvent s'expliquer à partir des caractéristiques des parties prises isolement* » (Idem).

Le système doit donc certes être considéré au travers des composantes qui le structure, mais au-delà de ces éléments, doit être pris en compte la dynamique interactionnelle existante qui donne lieu à un effet de synergie, favorable au développement de relation de réciprocité, de « dépendance », « d'influence », ou de « transformation » (LELOUP, F., 2010 : 290). On ne s'étonne donc pas que l'auteur précédent, définisse le système, comme : « *un complexe d'éléments en interaction* » (VON BERTALANFFY, K., Idem). L'interaction entre les éléments d'un système étant l'action réciproque qui modifie le comportement ou la nature des éléments dudit système, nous nous attacherons ici, à mettre en évidence en rapport au territoire, les changements observés, les transformations survenues dans la dynamique du système-territoire à la suite de la mise en œuvre des planifications. Considérer le temps, nous semble dès lors pertinent pour ce faire, l'objectif étant de situer les transformations, en rapport aux programmations réalisées.

Analyser ainsi les changements survenus de la planification communale de Mombo, nous demande, de nous attacher à mettre en lumière les « *processus dynamiques qui caractérisent l'évolution de ce réel, insistant sur les effets d'interaction et de rétroaction, les processus d'ajustement et de mémoire, l'émergence de comportements marginalisés ou encore l'influence des perturbations externes* » (LELOUP, F., *Idem*).

3.2. DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDE

Un « [...] lieu spatialement défini est toujours un lieu temporellement défini » (WINKIN, Y., 2001 : 139-146). Par cette assertion, Yves WINKIN met en exergue la nécessité de circonscrire le terrain d'enquête, siège d'interactions et d'actions dans le temps et dans l'espace. Le terrain objet nos investigations est Mombo, situé dans la région du Littoral, département du Mounjo. Le choix de cette zone d'étude, tient du fait que cette commune a fait l'objet d'un accompagnement et d'un suivi par le PNDP, afin de planifier son développement, et dispose d'un plan communal de développement élaboré et validé suivant l'approche méthodologique du PNDP.

Elle a ainsi été le siège de deux diagnostics : d'élaboration (2012), puis d'actualisation (2018) des PCD, ce qui la rend intéressante, pour mener à bien les objectifs visés à travers notre étude. De plus, ayant pris part aux diagnostics réalisés en 2018, nous avons été au contact direct de l'environnement, des acteurs, avons apporté en tant qu'OAL, notre contribution à la construction du projet de société de cette commune, ce qui nous a fait croître notre intérêt et davantage conforté dans notre choix. La commune, ici concernée, nous intéresse dans son démembrement urbain (04 quartiers) et rural (07 villages). La prise en compte de ces deux pôles, tient de l'importance de rendre compte de la situation (JAVEAU, C., 2003 : 58) de planification telle que vécu au sein du territoire, par l'ensemble de la population locale.

3.3. POPULATION CIBLE

Les cibles de cette étude, sont les populations locales de Mombo, qui sont les partenaires, les actrices du développement de leur communauté, mais aussi les bénéficiaires.

3.4. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

La phase théorique qui nous permet d'organiser notre recherche et définir les orientations à suivre étant achevée, il s'agit pour nous de mettre nos théories à l'épreuve des faits, c'est-à-dire les confronter à la réalité des données de terrain. La vérification des hypothèses donnant lieu à un travail de terrain qui demande au chercheur, de se doter d'un certain nombre d'outils et de techniques de collecte des données, nous entendons ici présenter les outils qui nous ont permis d'entrer en possession de nos données.

3.4.1. Types de méthodes

Dans le cadre de ce travail de recherche qui entend développer une réflexion sur l'efficacité de la planification communale, mais aussi analyser sa capacité à transformer un espace à y introduire des changements, la méthode d'étude employée est qualitative, à visée compréhensive. Elle situe de fait ce travail dans une perspective microsociale, qui, se basant sur les situations ordinaires vécues, permet de construire une certaine « *grammaire de l'interaction* » (BLANDIN, B., 2004 : 362), qui rend compte des dynamiques en cours pour la construction du développement de Mombo.

3.4.1.1. Techniques de collectes des données

Pour la collecte des données, a été utilisé, deux types de matériaux complémentaires : les données empiriques issues de la recherche documentaire (GRAWITZ, M., 2001 : 547) à travers l'exploitation des PCD de Mombo 2012, 2020 ; ainsi que les données issues des observations de terrain et des entretiens individuels et collectifs réalisés en 2018 et 2019 auprès des populations de la ville communale et des villages.

a. Observation documentaire

le chercheur en sciences sociales récolte des documents pour deux raisons complètement différentes. Soit il envisage de les étudier en tant que tels, comme dans l'examen de la manière dont un reportage télévisé rend compte d'un événement, ou encore dans l'analyse sociologique d'un roman. Soit il espère y trouver des informations utiles pour étudier un autre objet, [...] (QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT., L., 2006 : 178).

C'est cette dernière option qui nous intéresse dans le cadre de cette étude. En effet, afin de rendre compte de la réalité portée à notre analyse, et en tenant compte de l'approche qui est la nôtre, il semble de prime abord nécessaire de considérer la planification communale précédemment réalisée. Eu égard toutefois de l'antériorité de l'évènement, et de notre impossibilité de nous transposer sur les lieux à la période d'élaboration des diagnostics (le premier PCD étant élaboré en 2012), les documents, à l'instar du PCD, nous offrent les informations qu'il nous est impossible de collecter à l'état.

Renfermant déjà des descriptions et analyses de la réalité à étudier, il prend de fait, la place du chercheur que nous sommes, sur les lieux et dans les temps où il nous est difficile d'être, nous permettant de poser un diagnostic de la situation de référence de la commune en 2012. En posant ainsi l'état de lieux dans différents secteurs de développement, en ressortant clairement les besoins, la situation infrastructurelle, et en donnant à voir les actions planifiées et programmées pour atteindre les objectifs souhaités, ce document nous sert de balise pour nos analyses futures.

Il met ainsi à disposition des données, qui nous offrent des perspectives de comparaison. Si possibilité de comparaison il y a, c'est que ces dernières servent de point de départ à notre analyse, nous permettant, en fonction des données obtenues des diagnostics de 2018, d'effectuer des analyses comparées afin de rendre perceptible les avancées, les stagnations, ou statu quo. Elles sont de fait utiles à l'analyse des changements sociaux ou organisationnels, car permettant de rendre visible les mutations observées, dans notre cas, depuis la réalisation du premier PCD. Prenant dès lors appui sur les données de base issues des enquêtes de 2011 ainsi que celles obtenues en 2018, 2019, il s'est agi de mener une analyse approfondie et de contenu des deux documents. L'exploitation ainsi réalisée a servi de base pour une identification des innovations, des mutations survenues dans la vie ordinaire des populations mais aussi les permanences observées.

Partant de ces constats, l'utilisation des matériaux écrits, a pour nous été un complément utile à l'observation. Cela est d'autant plus vrai, qu'ils « [...] offrent l'avantage d'être un matériau objectif » (GRAWITZ, M., 2001 : 547), ce qui met le chercheur à l'abri de quelconque jugement de valeur et d'idées préconçues, ce dernier consacrant « [...] l'essentiel de son énergie à l'analyse proprement dite. » (QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT., L., 2006 : 179).

C'est cette analyse qui nous a d'ailleurs conduites à réaliser un diagnostic technique, dans le cadre de cette étude. Le diagnostic technique dont il est question, a été effectué sur la base de la documentation existante ainsi que des données contenues dans les fiches de collectes Excel²² obtenues de la commune et de l'OAL chargées de la planification du développement de Mombo. Ces données ont été collectées, pour la réalisation de ce travail, et ont permis d'effectuer une première analyse, dont les résultats ont pu être confrontés à ceux des diagnostics participatifs réalisés dans le cadre de l'élaboration du PCD de Mombo.

Les documents sur lesquels, a porté cette analyse, sont ceux à l'instar du rapport DIC que nous avons contribué à élaborer, du rapport DEUC que nous avons élaboré et, du rapport des données consolidées que nous avons contribué à élaborer. Le travail ainsi réalisé, nous a permis, de davantage appréhender la situation de l'institution communale, mais surtout du territoire communal, par un croisement de différentes échelles d'informations. Ces dernières se donnent certes à voir à travers le document PCD qui les synthétise, mais, elles se trouvent présentées dans leur substance première, telle que collectées sur le terrain, dans les différents rapports diagnostics considérés. Ils nous permettent ainsi d'avoir des informations additionnelles, complémentaires aussi minimes et singulières soient-elles, ces dernières se retrouvant souvent

²² Ces fiches de consolidations, regroupent des données présentées sous forme statistique et rendant compte de la situation dans divers domaines de la vie communale (éducation, santé, petite enfance, population, etc.).

diluées dans le document PCD qui ne peut retranscrire telle qu'elle, la totalité des données recueillies dans le cadre des trois niveaux de diagnostics.

b. Entretiens individuels et collectifs

Les entretiens dont il est question ici, sont ceux obtenus des diagnostics de 2018 et 2019, et portés dans le document PCD (que nous avons contribué à élaborer), ou consolidé à travers les différents rapports diagnostics. Ils sont mobilisés ici car, ils incitent à mieux comprendre ce qui se dit sur le processus et ce que vivent les populations de Mombo au jour le jour depuis son implémentation en 2012. En effet, appréhender les changements, demandent aussi, de se placer du point de vue des acteurs, afin d'analyser leurs pratiques, mais aussi leurs discours et perceptions.

L'outil privilégié pour ce faire, est l'entretien, ainsi que nous faits savoir Sophie ALAMI et al., pour qui, « *lorsqu'une enquête a pour objet principal les attitudes et les perceptions d'individus, l'approche la plus directe et souvent la plus fructueuse consiste à interroger les individus eux-mêmes [...]* ». (2009 : 14). « *Le but de l'entrevue [ici,] est [donc] de savoir ce que la personne [ou les collectivités] pense et d'apprendre des choses qu'on ne peut observer directement comme les sentiments, les idées, les intentions* ». (DESLAURIERS, J-P., 1991 : 34). Il s'agit d'aller au-delà de ce qui se donne à voir du processus, afin d'apprécier les changements, voire résistances observées au niveau de la mentalité des acteurs, de l'appropriation du processus, que de l'adhésion au projet de société mit en œuvre. Le document PCD, ici balisera les différentes notes transcrites, issues des diagnostics et rapports, ce qui limitera de fait la subjectivité, pouvant naître de notre position d'acteur ayant conduit différents niveaux de diagnostics.

Partant de ces considérations et à la suite de Jacqueline LORTHIOIS (1992) qui déjà, avait présenté les types d'acteurs rencontrés au sein des territoires, nous pouvons, en fonction des trois niveaux de diagnostics réalisés, identifier les groupes suivants comme ayant été les cibles de nos interviews.

Dans le cadre du diagnostic de l'institution communale (DIC), « *analyse participative de la situation structurelle et organisationnelle de la commune en tant qu'institution* » (PNDP, 2018 : 5), nous sommes intervenus en appui de l'équipe pressentie, pour la collecte des données auprès des acteurs institutionnels, interviewés de manière individuelle. Ces derniers, représentant officiel de l'Etat ont été élus, ou affectés par voie de décret ou autres décisions relevant de l'administration centrale. Ce sont des acteurs, relevant des CTD à l'instar, des conseillers municipaux, du personnel communal, du Cadre Communal de Développement (CCD), ainsi que du Maire, mais aussi, des personnes relevant des services déconcentrés et

techniques. Ces derniers ont permis, grâce aux données recueillis et consolidées de réaliser une analyse SWOT de l'institution, en ressortant les forces, faiblesses, opportunités et menaces sur différents plans, ce qui a favorisé l'identification des axes de renforcement.

Au niveau des diagnostics niveaux villages (DPNV) et espace urbain (DEUC), nous avons contribués de manière actives à la collecte de données auprès des acteurs mobilisés pour les entretiens de groupes que sont les communautés et les acteurs économiques. Les communautés, considérées par Paul PREVOST comme « *un regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué* » (2001 : 18), sont ici à distinguer, en fonction de l'espace occupé (rural pour les premières et urbain pour les secondes).

Est ainsi visé, au niveau rural – les Chefs traditionnels, les notables, les populations de la totalité des villages de la commune, les membres du comité de suivi. A l'échelle urbaine, il s'est agi de travailler avec – les populations des différents quartiers constitutifs, les couches vulnérables, les chefs de quartier, les chefs de bloc, les corps de métiers, de même que le comité de suivi. Les sectoriels²³ locaux et départementaux ont aussi été sollicités pour des échanges individuels. Ces derniers communiquent des informations globales sur le secteur, informations qui ont été complétées par les données issues des entretiens niveaux quartiers et niveaux villages.

Ces différents groupes, bien qu'évoluant dans des environnements distincts (rural, urbain), ont ceci de similaire qu'ils évoluent ensemble au sein d'un même territoire, partageant un système de croyances et de valeurs communes, des normes identiques, et faisant face, à des degrés divers, aux mêmes difficultés au sein de l'environnement de vie.

Les acteurs de l'économie locale, sociale et solidaire sont aussi ici considérés au niveau des villages, ainsi que les différentes entreprises implantées et exploitant les ressources locales. Au niveau de l'espace urbain, se présente toutefois une nuance, car, sont pris en compte en sus des entreprises, les corps de métiers – opérateurs du secteur privé, informel ou formel, ainsi que des professions libérales, impactant par leur activité (production, unité de transformation, offre de service), la dynamique économique du territoire.

Au regard de cette multitude d'acteurs mobilisés dans le cadre des différents niveaux de diagnostics, nous pouvons dire que la méthode utilisée pour la sélection des unités d'échantillonnages, se veut représentative de la totalité de la population de la Commune de Mombo. Elle permet de rendre compte de la dynamique de gouvernance, mais surtout, du rôle joué par chaque acteur social dans la fabrique de la vision commune et partagée de développement.

²³ Il s'agit des représentant des Services Déconcentrés de l'Etat (SDE).

Il semble toutefois important à préciser, ces différents entretiens, ont été réalisés dans le cadre de la planification communale proprement dite, et ne sont liés de manière directe à la réalisation de notre mémoire. Ils permettent donc ainsi, de retracer la démarche de collecte des données de planification, et de mise à disposition des données mobilisées dans le cadre de notre étude. Une descente de terrain nous aurait certes permis d'actualiser ou de compléter les données ainsi recueillies, les diagnostics ayant été menés entre 2018 et 2019. Cependant, les données mis à disposition à travers le PCD, les fiches Excel de consolidation, et rapports diagnostics, nous permettent largement de mener à bien nos travaux, et de vérifier nos hypothèses.

3.4.1.2. *Techniques de traitement et d'analyse des données*

La phase de collecte de données réalisée, il s'agit d'entamer une nouvelle étape, celle de l'analyse qualitative des données. L'objectif visé par cet exercice est non pas celui d'en obtenir des données statistiques désagrégées, mais plutôt, d'en « *extraire le sens* » (PAILLE, P., MUCCHIELLI, A., 2009 : 13). Cette démarche se justifie par le fait que, « *l'entretien ne parle pas de lui-même. Il faut, pour parvenir aux résultats de la recherche, effectuer une opération essentielle, qui est l'analyse des discours. Elle consiste à sélectionner et à extraire les données susceptibles de permettre la confrontation des hypothèses aux faits.* » (BLANCHET, A., GOTMAN, A., 1992 : 89). Cela se fait ici, au niveau intellectuel par des regroupements intuitifs, confrontation des données à d'autres sources.

a. Analyse approfondie de contenu

Dans le cadre de ce travail, nous avons procédé par une analyse approfondie, qui vise le découpage transversal des informations contenues dans les documents PCD et autres rapports diagnostics. Il a été question de décomposer la structure du discours, grâce à une approche qui fait fi de la cohérence singulière des discours, s'intéressant davantage à la recherche de cohérence thématique inter-discours. Les thèmes ainsi identifiés et formés sur la base des questions de recherche, ont permis de reconstruire le discours, à travers des grilles d'analyse. Cette analyse approfondie de contenu, s'attache ainsi à la compréhension des unités d'études microsociales, afin d'en interpréter le contenu latent et non manifeste. En ceci, il s'intègre parfaitement à notre travail qui, à travers une démarche inductive, entend rendre compte des « *mécanismes sous-jacents aux comportements et l'interprétation que les acteurs font de leurs propres comportements [et pratiques]* » (ALAMI, S., et al., : 4) dans le processus de développement qui nous intéresse.

3.5. LIMITES DE L'ÉTUDE

Bien que la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail, ait permis d'obtenir des informations pertinentes, il faut néanmoins souligner l'existence de quelques limites qui, toutefois, n'enlèvent en rien la valeur scientifique des résultats obtenus.

En effet, dans toute production, scientifique ou non, l'auteur est confronté à des difficultés, contraintes qui rendent sa tâche difficile, voire des limites qui prennent source dans le cadre méthodologique mobilisé, voire, même, sa posture de chercheur. Ainsi, relevons-nous la première limite, en termes d'absence de données empiriques issues des entretiens. Ces derniers se trouvent confondu au texte, consolidé à travers différents outils d'analyse, ce qui ne permet pas d'étayer de manière directe les éléments de preuves mobilisés par le discours des acteurs. Eu n'était égard de la situation sanitaire, des descentes, auraient été effectuées afin de collecter des informations additionnelles qui nous aurait permis de focaliser notre attention, sur le discours des différents intervenants, ce qui aurait davantage enrichi notre travail.

Une autre contrainte relevée, tient de notre posture d'agent de développement et technicienne de l'OAL chargée d'implémenter le processus. En effet, en tant que personne ayant pris part aux divers diagnostics, le risque pour nous, a été la tentation non de substituer mais d'intégrer des réflexions relevant de notre jugement propre, et idée que nous nous faisons du processus. Il a donc fallu veiller constamment, à maintenir sinon la distance, cette attitude d'« honnêteté intellectuelle » ou de « neutralité axiologique » dont parlait respectivement Madeleine GRAWITZ (2001) et Max WEBER (2003) dans leurs ouvrages, et qui permet de limiter les biais dus à la position du chercheur.

Un dernier point, qui nous apparaît potentiellement comme une limite, pourrait découler des attentes potentielles d'un lecteur, au regard de la formulation de notre objet d'études. En effet, bien que mettant en rapport la décentralisation et le développement local, pour analyser les incidences de la planification communale ainsi que son efficacité, notre analyse n'a pas vocation à traiter en profondeur de la décentralisation ni du développement local. Il peut donc de fait, paraître moins fourni en sens pour un lecteur qui en attendait plus, ce qui nécessite de recentrer les perspectives d'analyse sur le potentiel transformateur d'un tel outil, qui trouve matière à se déployer dans un environnement décentralisé et à travers une approche qui part de la base.

3.6. DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE

La réalisation de la planification communale, s'est faite, en un certain nombre d'étapes que nous entendons ici présenter. Ces phases, ont été réalisées de manière interactive entre l'OAL

(CAFER), la Commune de Mombo, la Cellule Régionale de Coordination du PNDP/Littoral et toutes les autres parties prenantes au projet que sont les responsables sectoriels départementaux (Nkongsamba), les OSC intervenant dans la Commune de Mombo. Les Organismes d'Appui Locaux (OAL) à l'exemple du CAFER, pour lequel nous étions agent de terrain, offrent un appui technique. Ce sont des organes qui servent d'intermédiation entre les communautés et le PNDP. Ils peuvent être des organisations à but ou non lucratifs, des cabinets de consultation, justifiant toutefois, d'une expérience vérifiable dans la conduite des actions de développement local et les approches participatives. Leur détachement sur le terrain, fait suite à la signature d'un contrat passé avec le PNDP et la ou les communes pour lesquelles elles ont été retenues pour opérer.

Le PNDP ici, joue le rôle d'accompagnateur et d'organisme d'appui financier. Placé sous la tutelle du MINDDEVEL et du MINEPAT, c'est lui qui lance les appels à manifestation d'intérêt pour sélection des organismes de planification (OAL), dont il se charge de la capacitation et du suivi des actions sur le terrain. Il contribue également financièrement avec la commune, à l'organisation des ateliers de planification et du COMES24 et participe aussi avec le FEICOM et autres partenaires, au niveau du financement des projets à mettre en œuvre au niveau des collectivités.

3.6.1. Phase préparatoire

Réalisé au niveau de la commune et de l'OAL, elle a consisté en une démarche pédagogique et une autre administrative.

3.6.1.1. Préparation administrative

a. Prise de contact – elle a eu lieu, le 12 octobre 2018 au niveau de la commune, et a consisté à la présentation devant l'exécutif municipal, de l'équipe constituée de l'OAL, qui a été validée de manière conjointe par le PNDP et le Maire. S'en est suivi une présentation par l'OAL de son cahier de charges, de la méthodologie de travail, ainsi que du chronogramme d'activités réalisé.

b. Information et sensibilisation – cette phase d'entame de la communication autour du projet, s'est tenue le 21 novembre 2018, et a consisté cette fois, à introduire les équipes auprès du sous-préfet, puis, des autorités administratives et traditionnelles. Ces derniers, sont chargés à leur niveau déjà, de sensibiliser leurs populations (chefs de villages, chefs de quartiers) et services (SDE) sur le processus, et le passage futur des équipes. Elle est l'occasion de négocier la date de l'atelier de lancement du processus, et son organisation. A cet effet, sont préparées avec l'exécutif, des correspondances informant les différents acteurs impliqués de l'importance

²⁴ Atelier des Conseillers Municipaux Elargis aux Sectoriel et au cours duquel est validé le document PCD.

du processus, du rôle qu'ils ont à jouer et de la nécessité de leur présence à l'atelier de lancement.

3.6.1.2. Préparation pédagogique

Cette étape, c'est déroulé du 1^{er} au 20 novembre 2018 et a aussi bien été réalisé au niveau de l'OAL que de la commune. Au niveau de l'OAL, elle a consisté en la participation à l'atelier de formation régionale des OAL et du personnel communal sur le processus de planification communal. Cet atelier, a été l'occasion pour la totalité des acteurs intervenant dans la zone du Littoral, d'harmoniser leur compréhension du processus de planification participative, mais aussi, de s'imprégner ou de mettre à niveau leur connaissance de la méthodologie et des outils de collecte des données, à mobiliser. Au sein de l'OAL, une séance de restitution a ensuite été exécutée avec la totalité du personnel devant prendre part au processus.

Cette étape est aussi l'occasion, au niveau de la commune, de sensibiliser et mettre en place un Comité de pilotage du PCD, encore appelé COPIL²⁵, et formé par signature d'un arrêté municipal. C'est aussi l'opportunité pour le CAFER, avec l'appui du Cadre Communal de Développement (CCD) – agent contractualisé par le PNDP à l'antenne communal pour accompagner de l'intérieur le processus, de restituer la formation aux conseillers municipaux, agents communaux et membres du COPIL.

Parallèlement à ces réalisations, il s'est agi d'autre part, d'effectuer une collecte de données secondaires – des différents textes portant organisation de la décentralisation, et de l'ancien document PCD. Cette recherche documentaire s'est étendue aux différents rapports d'études monographiques portant sur la Commune, et pouvant permettre d'en réaliser une description assez complète, de même que les rapports d'activité, les comptes administratifs et budgets communaux des cinq dernières années, qui ont aidé à la réalisation du cadrage budgétaire.

3.6.2. Collecte des informations et traitement

Dans le cadre des collectes de données, pour la réalisation des diagnostics auprès des communautés – personnes en faveur de qui sont réalisées les actions, ont été mobilisées divers outils. Peut par exemple être mentionné le – profil historique, transects, diagramme de Venn, l'ISS (interview semi-structurée), mais aussi la – cartographie, matrice des unités de paysage, matrice des ressources naturelles, fiche de collecte des données socioéconomiques, fiche des

²⁵ Le comité de pilotage, a ici pour rôle de piloter et superviser les différentes actions implémentées sur le terrain dans le cadre de l'actualisation des PCD. Pour sa composition, est requis un président, un rapporteur et des membres.

corps de métiers, etc., pour ne citer que ceux-ci. Ces différents outils, ont permis, de réaliser les niveaux de diagnostics tels que ci-dessous présenté :

3.6.2.1. Collecte données DIC – a réalisation de ce diagnostic de l’institution communal entre le 22 novembre et le 1^{er} décembre 2018 s’est conclue, par un atelier de restitution et de validation organisé le 23 octobre 2019. Il a permis de faire l’état de lieux de l’institution communal. Diagnostics menés sur la gestion de différentes ressources notamment humaines, financières, du patrimoine, et des relations entretenues avec les SDE et autres acteurs institutionnels. Ce travail, a permis de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et contraintes de la mairie, ainsi que les écarts dans la gestion et l’attribution des ressources. Une discussion des résultats ainsi obtenus avec le COPIL, le personnel de la mairie a permis de dégager des axes de renforcement.

3.6.2.2. Collecte des données du DEUC – ce diagnostic quant à lui a permis de mettre en évidence à travers une enquête socioéconomique et environnementale, les problèmes liés au développement dans l’espace urbain. Ont ainsi été interviewés, les différents corps de métiers identifiés dans la ville, les couches vulnérables, les personnes déplacées internes ainsi que les responsables sectoriels présents dans l’espace communal de Mombo. Les différents problèmes auxquels font face les quartiers, ont aussi été mis en exergue à travers les Diagnostics Niveau Quartier (DNQ), et des solutions endogènes et exogènes ressorties. Les enquêtes ainsi réalisées, se sont tenues du 21 novembre au 03 décembre 2018, et les données consolidées à travers un rapport, validé par le MINEPAT, les sectoriels locaux et départementaux, certains conseillers, les responsables des corps de métiers, le 24 octobre 2019 au cours de l’atelier de restitution. Cet atelier a d’ailleurs été le lieu d’identifier les projets prioritaires de l’espace urbain (au moins 05 Sociaux et 04 Economiques, 02 écologiques, 01 culturel, 01 sportif, 02 d’appui à la jeunesse), qui seront ensuite intégrés au document DEUC.

3.6.2.3. Collecte des données DPNV – les diagnostics ici réalisés ont conduit, à la réalisation d’une analyse SWOT, puis, a permis de ressortir l’Etat de lieux du développement de chacun des villages en fonction des secteurs libellés au niveau du guide ISS²⁶ ainsi que des secteurs transversaux qui intéresse l’amélioration du cadre de vie des populations. La phase pratique ici

²⁶ L’ISS (Interview Semi Structuré) est un guide d’entretien niveau village et espace urbain déroulé dans le cadre des diagnostics participatifs. Il se décline par secteur (28 secteurs de développement prioritaires qui renvoient aux différents ministères en charge en Cameroun) en fonction de l’offre de service, et permettent d’obtenir des informations précises sur la situation de référence dans ces secteurs tout en identifiant les atouts/potentialités, contraintes/problèmes.

a débuté dans un village témoin du 05 au 08 novembre 2020 puis, le reste des villages a été couvert durant 16 jours, du 05 au 18 mai 2020. Les étapes ici ont notamment consisté en la

- ☐ Préparation de la communauté ;
- ☐ La mobilisation de l'ISS pour la recherche des problèmes et potentialités ;
- ☐ La réalisation des tableaux d'analyse, arbres à problèmes et à solutions ;
- ☐ La planification des solutions pouvant être réalisées par les populations elles-mêmes.

3.6.3. Consolidation des données et cartographie

Les données collectées, la démarche est portée à sa phase d'analyse puis, de consolidation (par les équipes du CAFER) à travers des fiches Excell de consolidation des informations, et l'élaboration de rapports diagnostiques DIC, DEUC et des données consolidées²⁷. Les résultats ainsi obtenus, sont ensuite restitués et validés par les responsables des communautés (conseillers municipaux, chefs de village, chefs de quartier, chefs de bloc, responsables syndicaux), au cours d'ateliers multiformes. Des amendements sont ensuite apportés à la suite d'observations et remarques par eux émis.

Ci-dessous présenté, un tableau qui fait l'économie de la démarche par étape, telle que mise en œuvre :

²⁷ Ce rapport qui reprend la totalité des diagnostics réalisés, inclut le DPNV, sans pour autant introduire les phases de planification et programmation.

Tableau 1 – Déroulement détaillé par étape du processus de planification

PERIODE	SEQUENCE	ACTIVITE/OUTIL	PARTIES PRENANTES	DUREE	PRODUITS	POINTS D'ATTENTION
ETAPE I PREPARATION DU PROCESSUS						
Jour 0	Activités préalables	- Sensibilisation et mise en place du comité de Pilotage par la préparation et la signature de l'arrêté qui porte création, composition et attribution du COPIL. - Elaboration, mise à disposition d'une fiche de collecte d'informations auprès du HCR et autres humanitaires - Préparation et envoi d'une correspondance aux humanitaires (HCR/OCHA et autres organismes) (Contenu : collecte d'informations auprès des réfugiés, contacts des leaders de chaque site, spécificité de chaque site, facilitation/accompagnement, ...) - Formation régionale des OAL, y compris à l'outil changement climatiques (CC) ; - Présentation de l'équipe (CAFER) chargée de la planification et vérification de l'adéquation des CV ; - Renforcement des capacités du reste des équipes par les membres formés de de OAL en son siège. -	- Maire - ACD, ACF - PNDP - Personnel de l'OAL - CoPil - ONG et Humanitaires - Comité de suivi - Agents de relai communautaire	1 ^{er} octobre au 20 novembre 2018	- Rapportage du comité de suivi - Comité constitué - Arrêté municipal portant création, composition et attribution du comité de pilotage du PCD, signé et transmis aux différents membres - Equipes de l'OAL bien identifiée et validée - Comité de pilotage formé au processus de planification ; - Fiches de collecte préparée - Correspondances préparées et signées - Bordereaux de transmission des correspondances aux différents humanitaires disponibles	- Cette phase a pour principal but, « [...] d'informer, de sensibiliser, d'associer et de responsabiliser les acteurs pour l'élaboration du PCD. » (MPCE, 2012 : 21). - Elle a pour finalité, la recherche de l'adhésion de la totalité des acteurs (trices), présent(e)s sur le territoire communal et intéressés par le processus de planification du développement de la commune.
Jour 1	Prise de contact avec le Maire	- Examen du cahier des charges de l'OAL - Echange sur la méthodologie - Consultation du chronogramme élaboré par l'OAL, amendement et validation - Préparation de l'Exécutif Municipal à l'identification des sources de financement potentielles à présenter au cours de l'atelier de planification -	- Maire et SG, RM - OAL - Responsables SDE - PNDP - CCD - CoPil	12 octobre 2018.	- Cahier des charges examiné et responsabilités des parties maîtrisées - Les lettres d'introduction de l'OAL dans les villages, administrations et services signées par le Maire/Préfet - Méthodologie et chronogramme adoptés - Sources de financement, montant et circuit de mobilisation identifiées et maîtrisées	
Jour 2	Information et sensibilisation des autorités administratives locales	- Introduction et présentation de l'équipe de l'OAL aux Autorités - Echange en vue de définir la date probable d'organisation et de tenue de l'atelier de lancement.	- Maire - OAL - Préfet - PNDP -	21 novembre 2018.	- Autorités informées - Date de l'atelier de lancement définie	
Jour 3-5	Information et sensibilisation des autres parties prenantes y compris les organismes humanitaires et d'appui	- Préparation des correspondances informatives ; - Rencontre et échanges avec des institutions d'appui aux personnes déplacées Internes ; - État des lieux des villages abritant ou pas les réfugiés - Vérification de la présence des membres du CC - Identification des facilitateurs endogènes (y compris dans la communauté des réfugiés) à mobiliser lors de la planification - Mise à disposition des fiches de collecte des données de base dans le village, y compris le dénombrement de la population - État des lieux de l'ancienne planification au niveau de chaque village de la Commune et négociation du chronogramme de passage dans les villages	- Populations - Elites - Conseillers municipaux - Sectoriels - Secteurs privés - Associations - Autorités religieuses - Autorités traditionnelles ; - Humanitaires - Projets et programmes de développement - Membre des CC	21-24 novembre 2018.	- Autres parties prenantes informées ; - Les avis sur les différents focus group recueillis - Situation des villages avec ou sans documents de l'ancien processus (papiers Kraft et autres documents) disponibles - Listes des membres des CC encore présents dans les villages dressés - Projet de chronogramme de passage dans les villages élaboré - Liste des villages abritant les réfugiés connus	

			- Facilitateurs endogènes le cas échéant -		- Nombre de réfugiés par village connu - Fiches de collecte mises à la disposition du CC et des facilitateurs endogènes	
Jour 6-7	Atelier de lancement	- Préparation et ventilation des invitations à l'atelier (**) (Maire) - Préparation avec l'appui de l'OAL des discours du Maire et du Préfet - Préparation des TDR (OAL) - Préparation logistique de l'atelier (Maire) - Tenue de l'atelier (1 jour)	- Préfet - CM - COPIL - Communauté - Elites - SDE locaux - Secteurs privés - Associations - Autorités religieuses - Autorités traditionnelles - OAL - PNDP - FEICOM	- 03 décembre 2018	- Invitations préparées et ventilées à temps - Discours préparés - TDR disponibles - Atelier tenu - Programme de descente de l'OAL élaboré et diffusé - Rapport d'atelier produit	
Jour 7-14	Collecte des données de base y compris cartographiques	- Recherche des sources de données à utiliser - Définition des dates de passage pour la collecte des informations - Accompagnement des personnes ressources dans la compréhension des fiches de collecte et dépôts pour renseignement ; - Collecte des données proprement dites ; - Collecte des informations préalables sur les tendances et projections climatiques, vulnérabilité (Littérature, personnes ressources, service météorologique, etc.) - Formation des sectoriels clé ; - Imprégnation des sectoriels sur le remplissage des fiches de collecte de données	- Exécutif et personnel communal - Comité de pilotage - Sectoriels y compris service des impôts - Projets et mission de développement - Secteur privé - FEICOM - OAL	21 novembre au 03 décembre 2018	- Données de base collectées, y compris les statistiques relatives aux réfugiés ainsi que les tendances ; - Localités villes et villages d'accueil des réfugiés identifiés - Recueil d'informations en rapport avec les camps de réfugiés ainsi que l'incidence de leur présence dans le milieu...	
Jour 15		- Restitution et validation des données collectées auprès du comité de pilotage/Comité de suivi, des humanitaires et des sectoriels	- Exécutif Municipal - Comité de pilotage - Sectoriels y compris service des impôts		- Données de base validées - Tendances climatiques validées - Besoins des humanitaires et des projets et organismes de développement pris en compte.	
	Recherche et exploitation des documents et produits relatifs à la dernière planification	- Exploitation des papiers kraft/documents du DPNV - Identification des membres des CC - Exploitation du PCD existant et des fiches Excel - Exploitation de la base PRO ADP	- OAL - Comité de pilotage/Comité de suivi - Membres du CC - Conseiller Municipal du secteur - Chef de village - Facilitateurs endogènes		- Papiers kraft/documents du dernier DPNV disponibles - Membres du CC identifiés - Fichiers Excel de la précédente planification disponibles - Base de données PRO_ADP disponible	

ETAPE 2 : DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

1. Niveau communal

a. Diagnostic Institutionnel Communal (cf. document méthodologique du DIC) :

	Collecte des données du DIC la préparation)	- Informations sur la gestion des ressources humaines - Informations sur la gestion des ressources financières - Informations sur la gestion du patrimoine communal	- OAL - COPIL - Exécutif	22 novembre au 3	- Données sur l'Institution Communale collectées	- La phase diagnostic, permet à l'institution communale et à la population des CTD,
--	--	---	--	------------------	--	---

		- Informations sur la gestion des relations - Renseignement du logiciel Pro ADP - Restitution des données collectées et validation après amendement	- Agents communaux	décembre 2018		d' « identifier les potentialités, opportunités et atouts ainsi que les contraintes (freins, obstacles, risques de catastrophes naturelles) du milieu et leur [... permet ainsi] d'avoir une vision de l'évolution possible de leur commune. » (MPCE, 2012 : 28). Ainsi considéré, ils donnent lieu, à une analyse approfondie des problèmes, et aboutit à travers le PCD à une définition des solutions, au regard des difficultés/contraintes observées et de l'existence d'atouts, pouvant permettre la mise en œuvre de ces solutions.
	Analyse des données collectées	- Mobilisation de l'approche d'analyse SWOT - Consolidation et analyse des données notamment sur la gestion des relations - Définition des principaux axes d'intervention pour le renforcement de l'institution communale	- OAL - COPIL - Maire - Agents communaux -	ND	- Forces et faiblesses de la commune analysées - Qualité des relations entre la commune, et les institutions établies, - Axes de capacitation de la commune identifiée	
	Présentation et validation du DIC	- Restitution du diagnostic et échanges - Analyse des données sur la gestion des RH et des services - Prise en compte des amendements et validation par les parties prenantes des résultats	- OAL - COPIL - Maire - Personnel de la commune - CM - SDE	1 jour (23 octobre 2019)	- Structure d'accompagnement de la mise en œuvre des mesures endogènes identifiées - Résultats du DIC validés	
b. Diagnostic participatif de l'espace urbain communal (DEUC)						
	Identification des problèmes, contraintes et atouts/potentialités par secteur	- Vérification de l'existence d'une carte de la commune ; - Recherche de la carte de l'espace communal	- Services de la commune ; - Administrations ; - Cadastre.	21 novembre au 3 décembre 2018	- Carte de la ville à l'échelle identifiée et reproduite (filmée...) sur format réduit	Cette phase diagnostic, en suscitant la participation, la contribution des communautés, entend aboutir à une appropriation effective du processus. Elle permet aux populations de se considérer actrices du changement et de faire leur le PCD, qui est dès lors considéré comme leur propre outil de planification et de gestion de leur développement. En identifiant ainsi leur problème, elles sont à même de se reconnaître dans cet instrument, de le défendre, ce qui facilite la mise en œuvre et la consolidation des acquis, après le départ des techniciens.
		- Prise de rendez-vous avec les différents SDE présents sur l'espace communal	- SDE - Responsable de la Sécurité et du maintien de l'ordre ; - Autres représentations institutionnelles		- Période de travail défini et fiches de collecte déposée pour familiarisation	
		- Echange avec les SDE et responsable du maintien de l'ordre et de la sécurité dans la commune (Guide ISS mobilisé)	- SDE - Responsable de la Sécurité et du maintien de l'ordre ; - Autres représentations institutionnelles		- Echange, discussion avec les SDE, et autres acteurs institutionnels - Consolidation des données par secteur	
	Identification des problèmes, contraintes et atouts/potentialités par secteur	- Descente de terrain réalisée auprès des SDE, organisations locales, pour la collecte des données, la recherche des causes et effets des difficultés selon les secteurs (arbres à problèmes, tableau d'analyse par secteur, etc.) - Recherche des solutions (identifications des solutions endogènes et exogènes, réalisation des arbres à solution par secteur, formulation des besoins -	- Services administratifs ; - SDE ; - Cadastre ; -		- Visite de toutes les formations sanitaires ; - Visite de tous les établissements d'enseignements primaires, secondaires et autres... - Visite de tous les points d'eau et discussion avec les utilisateurs ; - Visite du réseau routier de la ville et le caractériser - Visite des structures d'encadrement des jeunes, des femmes et des personnes vulnérables - Visite des organisations des corps de métiers rattachés à des secteurs	

					(motos taxis, transporteurs intra et interurbains aux transports, Bayam sellam, boutiquiers, vendeurs ambulants au commerce ; Tailleurs, cordonniers, mécaniciens, soudeurs, artisans, et autres petits métiers au MINPMEESA.	
	Analyse des problèmes	- Analyse et traitement des données – consolidation des informations recueillies auprès des SDE, populations, services de maintien de l’ordre, et formulation des idées de projets - Réalisation des DNQ - Mise en place des Comités de quartiers (CDQ)	- OAL et personnes ressources - Chef de bloc et de quartier - Populations des quartiers	ND	- Organisation des discussions de groupe avec ces corps de métier - CDQ mis en place ou renforcé - Informations recueillies consolidées ; - Mesures endogènes identifiées dans chaque quartier (premier tri) - Programmation des mesures endogènes - Remise à chaque CDQ des tableaux de suivi des solutions endogènes pour accompagner la mise en œuvre - Invitations de prise de part à l’atelier de restitution élaborées ; - Date de tenue de l’atelier retenu après discussions	- Création des CDQ - Les problèmes relatifs aux réfugiés sont identifiés analysés et priorités - NB : - Les secteurs prioritaires, objets des solutions endogènes sont : MINADER, MINEPIA, MINSANTE, MINEDUB, MINESEC, MINPROFF, MINPEDED, MINEE, MINATD (aspect sécurité)
		- Réunion de restitution des résultats du DEUC	- Tous les protagonistes : Sectoriels, Comité de Pilotage - Exécutif Municipal - OAL - Représentants corps de métiers (Artisans, commerçants, etc.) - MINDUH, Chefs de quartier, CDQ	24 octobre 2019	- Solutions identifiées - Solutions envisagées - Rapport du DEUC	-
	Consolidation	- Recueil des projets prioritaires de l’espace urbain. - Réalisation des cadres logiques sectoriels	- Exploiter la réunion de la restitution pour amorcer la consolidation - Analyse des problèmes formulées SDE et populations des quartiers		- Draft du DEUC consolidé - Axes d’intervention définis - Listes des projets prioritaires de l’espace Urbain disponible.	
c. Diagnostic participatif au niveau des villages						
DATE	SEQUENCE	ACTIVITE/OUTIL	PARTIES PRENANTES	DUREE	PRODUIT	Point d’attention
Jour 0	Préparation de l’OAL	- Organisation des équipes de facilitateurs ; - Répartition des tâches ; - Programme de travail ; - Analyse des données de base ; - Recueil et Analyse des données socio-culturelles du milieu ; - Identification des différents groupes socio-spécifico-professionnels	OAL	ND	- Check-list des activités sur le terrain.	- La recherche de documentation sur les données socio-culturelles du milieu est réalisée - Une recherche des spécificités socio-culturelles des populations y compris réfugiées est entreprise

						- NB : Pour les villages abritant les réfugiés, au moins six groupes socioprofessionnels sont constitués (Hommes, Femmes jeunes, réfugiés Hommes Femmes jeunes, autochtones)
	Préparation Sur le terrain	- Visite de courtoisie aux autorités Administratives		05 au 08 novembre 2020	- Autorités informées + problèmes d'intendance réglés ; - Passage en revue des expériences passées de planification participative et évaluation de la mise en œuvre des mesures endogènes - Données de base du village validées et restituées	- La démarche d'actualisation est explicitée
		- Visite aux autorités traditionnelles et discussion sur les us et coutumes de la localité				
		- Horloge journalière des populations et négociation du calendrier de planification	OAL			-
		- Identification des facilitateurs endogènes en y intégrant des facilitateurs issus des communautés des réfugiés - Échanges avec les membres du CC - Évaluation du fonctionnement de ce CC (le cas échéant) - Exploitation des papiers kraft et autres documents	OAL			-
		- Arrangements logistiques				-
		- Validation des données de base collectées par le CC et les facilitateurs endogènes et restitution en assemblée villageoise pendant le diagnostic participatif (***)				-
Jour 1	Introduction	- Assemblée villageoise d'introduction ; - Présentation des papiers kraft laissé par l'ancien OAL - Présentation et évaluation du CC - Présentation du tableau des solutions endogènes et évaluation du niveau de mise en œuvre de ces solutions endogènes, y compris les COGES des ouvrages - Préparation des populations sur l'attention qui sera désormais accordée à la mise en œuvre des mesures endogènes - Présentation du PCD (notamment les extraits contenant les informations sur le village)	- Assemblée villageoise - OAL - COPIL - Facilitateur endogène - CC le cas échéant	05 au 18 mai 2020	- Objectifs de la mission présentés ; - Adhésion des populations ; - Programme de travail présenté ; - L'ordre du jour adopté ; - Groupes socioprofessionnels du village identifiés (au moins six dans les villages abritant les réfugiés) ;	- Evaluation publique de la mise en œuvre des activités endogènes planifiées au cours de l'élaboration du PCD en 2012 ainsi que sur le fonctionnement du CC et autres comités de gestion. - L'importance qui sera désormais accordée aux mesures endogènes est clairement explicitée
	Identification des problèmes et des potentialités par secteur	- Cartographie avec unités de paysages (3 cartes pour les 3 groupes socioprofessionnels : H-F-J autochtones et réfugiés confondus + la 4ème carte de synthèse élaborée en groupe mixte et comparaison avec l'ancienne carte consensuelle) - Choix des axes du transect	- En Groupes socioprofessionnels		- 3 Cartes restituées en plénière - 1 carte de synthèse élaborée - Axes du transect choisis	-
		- Collecte des données géoréférencées	- OAL		- Données géoréférencées collectées	- L'ancienne base de données issu des diagnostics antérieurs

					- sont mis à la disposition de l'OAL - Les données ici collectées sont celles des ouvrages réalisés après l'ancien processus - L'OAL est tenu d'actualiser les informations attachées aux anciens ouvrages
		- Introduction sur l'ISS - ISS proprement dit	- Assemblée villageoise - Groupes socioprofessionnels	- Population informée en vue de l'ISS - Liste des problèmes et atouts	- - Une liste de problèmes spécifiques aux réfugiés a été dressée
		- Élaboration du profil historique - Mise en commun et restitution de l'ISS - Introduction sur le transect et constitution des groupes mixtes	- - Assemblée villageoise	- Profil historique réalisé - ISS consolidée - Liste des problèmes et atouts du village.	- -
Jour 2	Diagnostic	- Transect.	- Groupe mixte	- Transect et son diagramme effectués.	- Le transect est réalisé en incorporant les Réfugiés dans les groupes mixtes
		- Élaboration des profils institutionnels et diagramme de Venn	- Groupe socioprofessionnel	- Profils institutionnels et diagramme de Venn élaborés	-
		- Remplissage des matrices de collecte de données sur la petite enfance et les CC	-	- Matrices de collecte de données sur la petite enfance et les changements climatiques élaborées	-
Jour 3		- Mise en commun.	- Assemblée villageoise	- Transect et autres problèmes et atouts du village ; - Liste des problèmes et atouts du village complétée ; - Carte finale du village complétée ; - Séance sur la priorisation annoncée.	-
		- Formulation des difficultés/ et identification des potentialités par secteur	- Groupes socioprofessionnels/ sexospécifiques/ y compris les populations vulnérables et autochtones	- Liste des problèmes, difficultés identifiées par secteur	-
		- Synthèse des données	- Assemblée villageoise	- Liste des problèmes du village par secteur. - Causes/effets et solutions établies - Tableau des idées de projets par secteur - Tableau des solutions endogènes	- La recherche des solutions est inclusive (elle fait participer tous les acteurs du territoire)
		- Analyse des problèmes – tableaux d'analyse des problèmes avec formulation de solution à réaliser de manière endogène par les populations ou exogènes avec l'appui des acteurs extérieurs. - Arbres à problèmes et à solutions ; - Tableaux des solutions (endogènes et exogènes) par secteur	- Groupe mixte (+1 groupe spécifique pygmées/refugiés)		
	Identification des quinze (15) projets prioritaires dans chaque village	- Identification des projets prioritaires du village	- Communautés rurales au cours d'assemblée villageoise	- Projets prioritaires du village identifiés : - 05 projets sociaux - 04 projets économiques - 02 projets écologiques - 01 projet culturel	- Une liste des projets prioritaires pour les réfugiés/femmes est établie. - Les projets non prioritaires sont conservés dans la matrice des projets suivant leur rang

					- 01 projet sportif - 02 projets d'appui à la jeunesse	
		- Priorisation des projets du village (Union mathématique et matrice de comparaison par paire)	- Assemblée villageoise		- Matrice consolidée des projets prioritaires de l'ensemble des villages	-
	Planification des solutions endogènes	- Elaboration par l'OAL du tableau de planification des solutions à mettre en œuvre de manière endogène - Définition des ressources pour la mise en œuvre des solutions (humaine, financière et matérielle, etc.) - Identification des délégués pour la mise en œuvre par secteurs des solutions définies - Élaboration des tableaux qui planifient par secteur, le suivi des actions	- Groupe mixte - (+1 groupe spécifique pygmées/refugiés)		- Tableau de planification et suivi de la mise en œuvre des solutions endogènes - Délégués identifiés par secteurs	- Identification des mesures (endogènes/ exogènes) - Pour chaque secteur, les composantes sociologiques du village sont représentées (F, H, J, PVH, personnes du 3 ^{ème} âge, etc.)
Jour 4		- Restitution du tableau de planification des solutions endogènes	- En assemblée villageoise		- Tableau de planification des solutions restitué et amendé en plénière pour l'enrichir	- Les solutions ici retenues sont uniquement celles proposées par les populations, y compris déplacées
		- Identification et/ou mise en place du Comité de Concertation (CC) - Remise du tableau de suivi des actions planifiées aux délégués de chaque secteur	- Assemblée villageoise - OAL - CC		- CC mis en place - Tableau de suivi des actions planifiées remis aux délégués	- Le CC a un représentant issu de toutes les composantes sociologiques (femmes, jeunes, pygmées, réfugiés...)
d. Consolidation des données du diagnostic et cartographie						
	Synthèse par secteur, des données du diagnostic réalisé dans les villages	- Réaliser par secteur la situation de référence - Consolider les informations en fonction de chaque secteur - Formuler les difficultés et définir de manière sectorielle, les solutions transversales pour y remédier - Consolidation des données et réalisation de la matrice des CC (fiches de collecte mise à disposition des SDE et informations recueillies dans les villages) - Carte des RN et des usages de l'espace communal - Saisie des données dans Pro ADP	- CAFER - SDE - COPIL - Représentants des populations déplacées	ND	- Situation de référence par secteur - Tableau d'analyse sectoriel des problèmes et des solutions - Idées de projets formulées - Matrices CC consolidées - Carte des RN disponible	- Les cartes participatives font ressortir les espaces occupés par les Réfugiés et ou déplacés en vue de préparer l'élaboration des plans d'aménagement et de gestion durable des terres.
	Elaboration d'un projet de plan d'aménagement et d'utilisation et de gestion durable des terres	- Réalisation de l'atlas des cartes par secteur (hydraulique, santé, éducation, électricité, ...) - Caractérisation des ressources et usages du territoire communal - Identification des problèmes de conflits et de gestion de l'espace et propositions de solutions - Production d'une carte indicative des établissements humains abritant les réfugiés	- CAFER - SDE - COPIL - Acteurs, usagers principaux	10 à 20 jours	- Draft de Plan d'aménagement du Territoire communal (prise en compte des besoins des personnes déplacées)	- Prise en compte des aspirations en terres des réfugiés (discussion avec les autorités administratives et traditionnelles – identification des espaces appropriés pour la conduite des activités de subsistance.
P	Mise en commun de tous les produits du diagnostic	- Consolidation des trois niveaux de diagnostics (DIC, DEUC, DPNV) par l'équipe de l'OAL - Synthèse des pratiques et usages de l'espace dans le territoire de Mombo et élaboration de la carte des ressources naturelles - Prendre en compte les incidences de l'arrivée des personnes déplacées internes sur les ressources	- OAL	ND	- Résultat global du diagnostic disponible	- Prise en compte de la totalité des composantes sociales
		- Atelier de validation des diagnostics consolidés	- OAL - Commune, PNPD, Sectoriels - Comité de Pilotage	21 novembre 2020.	- Rapport des diagnostics consolidés validé, y compris PUGT	- Consolidation et validation de la matrice CC (pour les secteurs clés)

Source : Enquêtes de terrain CAFER 2018-2019/ Données DIC, DEUC, Rapport des données consolidées et PCD

CHAPITRE IV : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION RESULTATS

IV. PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE

4.1. ZONE D'ÉTUDE

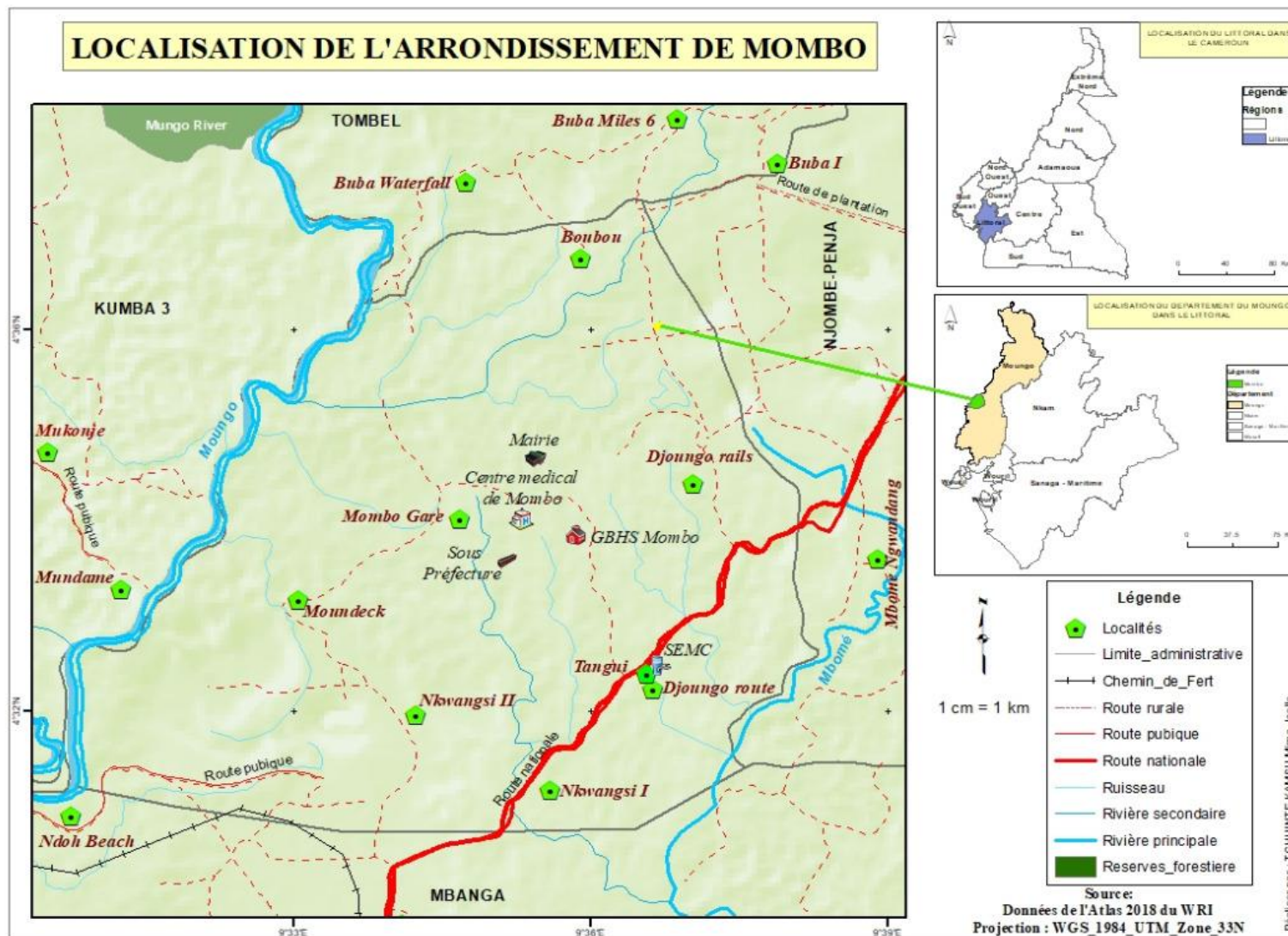
4.1.1. *Cadre administratif, physique et démographique*

4.1.1.1. *Cadre administratif*

Créé par le décret présidentiel n°2010/198 du 16 juin 2010²⁸, la commune de Mombo est située dans le département du Mounjo, région du Littoral Cameroun. Elle a une superficie de 250m², et est limitée au Nord par l'arrondissement de Tombel le long du fleuve mounjo, au Sud par le village Mbome-Nowandang, à l'Est par l'arrondissement de Njombe-Penja et à l'Ouest par Mbanga (Cf. carte 1) avec qui elle formait jadis un seul arrondissement²⁹. Cette unité administrative, se trouve reliée à deux grands pôles d'attractivité à savoir la capitale régionale (Douala – 77.49km) et départementale (Nkongsamba – 98.5km) par la national N°5. Elle est, par ailleurs structurée au niveau de l'espace urbain autour de quatre quartiers (quartier 1, quartier 2, quartier 3, quartier 4) et de l'espace rural, de sept villages (Nkwangsi, Moundeck, Borne Carrere, Boubou, Tangui, Ndjoungo-Route, Ndjoungo-Rails). Le Carrefour Tangui, est le point de congruence des deux axes routiers Douala et Nkongsamba.

²⁸ Si le décret suscite la création de l'arrondissement de Mombo, c'est avec l'installation du premier Sous-préfet le 5 février 2011, que le décret prendra vigueur et sera rendu effectif.

²⁹ C'est le décret n°92/206 du 05 octobre 1992, qui, en érigeant Mombo en District, le détache ainsi de l'arrondissement de Mbanga.



Carte 1 – Localisation de la commune par rapport au chef-lieu de département

4.1.1.2. Cadre physique

Le climat de ce territoire, est de type équato-guinéen à quatre saisons, bien que les effets des perturbations climatiques contribuent quelques fois à reconfigurer les saisons. La température moyenne y est de 26.4°C sur toute l'année et les précipitations qui, s'étendent sur de nombreux mois³⁰, en moyenne de 2955 mm par an, avec une variation de 406 mm entre le mois le plus sec et le mois le plus humide. Le mois le plus chaud de l'année est ici le mois de mars, avec



Photo 1 – Lac Dia Dia, Credit photo CAFER

une moyenne de température de 27.5°C, tandis que le plus froid est celui d'Août (24.9°C).

Le relief de la commune, est dominé par de vastes plaines parsemées de petites collines et l'hydrographie, par les rivières, les cours d'eau, plan de cratère, lacs, et fleuve (le Moungo).

En ce qui concerne la topographie, sont à distinguer deux types de sols, ceux sablo-argileux de couleur brune avec par endroits un socle latéritique, et d'autres volcaniques riches en pouzzolane et donc, assez fertile. Ces terres sont principalement utilisées à des fins agricoles, même s'il est observé de nombreux sites d'exploitation minière. Le paysage y est arboré, dominé par la présence de cultures notamment cacaoyère, qui fait dire que « *la végétation apparaît [...être] le résultat des activités anthropiques dû à la conquête des terres cultivables [...]* » (PCD, 2020 : 38).

La faune elle, bien que peu dense, est marquée par la présence d'espèces terrestres (porc-épic, hérisson, varan du Nil, écureuils, etc.) et aquatiques (Kanga, tilapia, silure, etc.).

4.1.1.3. Cadre démographique

Prenant appui sur le dernier recensement général de la population et de l'habitat (RDPHA) datant de 2005, et en y appliquant le taux de croissance de 2.8% spécifique à la région du Littoral, a pu être établie une projection et estimation de la population de Mombo en 2018, date du diagnostic. Du travail ainsi réalisé, il ressort que, la commune, est composée d'une population d'environ 7 918 habitants, dont 4 073 hommes et 3 845 femmes, dispatchées en zone urbaine (5 908 soit 75%) et en zone rurale (2 010 soit 25%).

Au regard des données ainsi présentées, la population de Mombo est majoritairement masculine et principalement urbaine ainsi qu'il est rendu visible à travers le graphique ci-dessous, qui nous présente la répartition spatiale de la population communale.

³⁰ Cette abondance de précipitations est due aux perturbations climatiques que rencontre au Cameroun de nombreuses régions, et qui induisent une courte saison sèche.

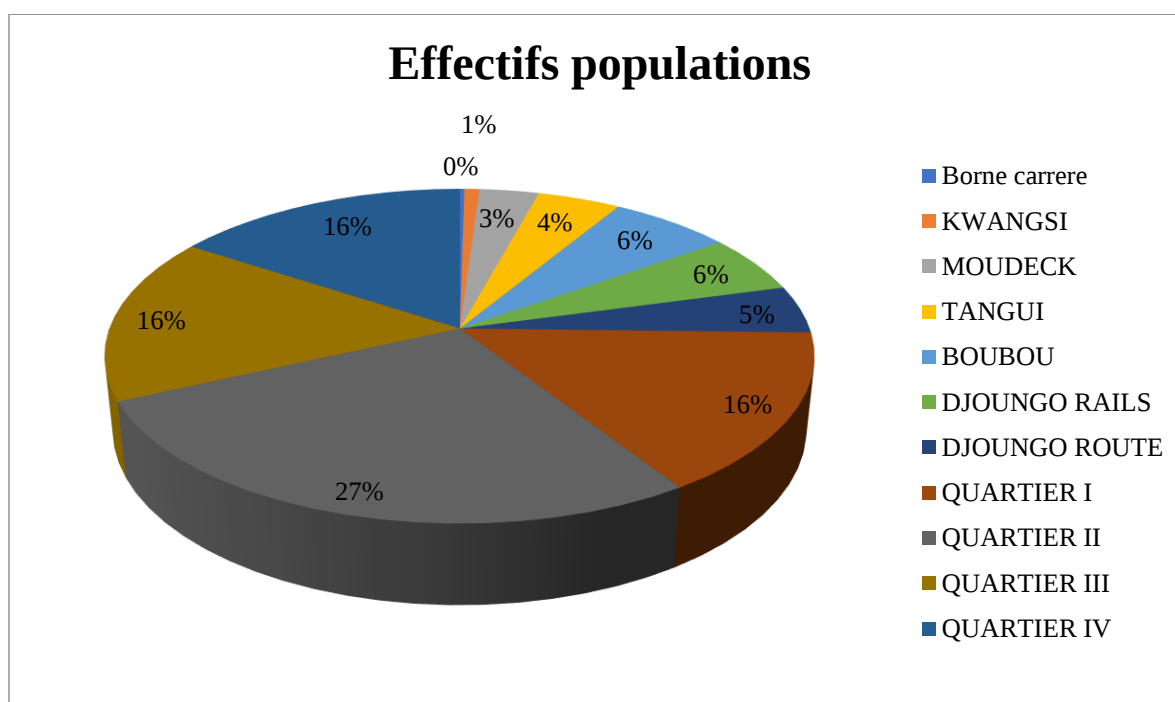


Figure 4 – Distribution populations par quartiers et villages

La population ainsi répartie, est constituée d’une mosaïque d’ethnies parmi laquelle les autochtones Balong (10%), les immigrées : anglophones du Nord-Ouest et Sud-ouest (60%), bamilékes (25%), Nordistes, Abo, Pongo, Bétis, Bassa, Banen et Mbo (5%). En portant regard au chiffre ci-dessus, peut être fait le constat selon lequel les autochtones Balong sont très peu représentés au sein de l’espace communal, principalement peuplé par les personnes de langue anglaise. La présence majoritaire de ces derniers à Mombo, s’explique par la proximité avec les régions anglophones du pays mais surtout les crises, ayant conduit ces dernières années au déplacement massif des populations de ces zones. Ces personnes déplacées internes, sont dans le cadre des diagnostics, avec les personnes handicapées, les orphelins, les vieillards, considérés comme des populations vulnérables.

La population de Mombo est par ailleurs, principalement constituée de jeune (31%) – tranche d’âge de 15-35 ans, ce qui pourrait pour la commune, constituer un atout et une potentialité dans la dynamique de développement.

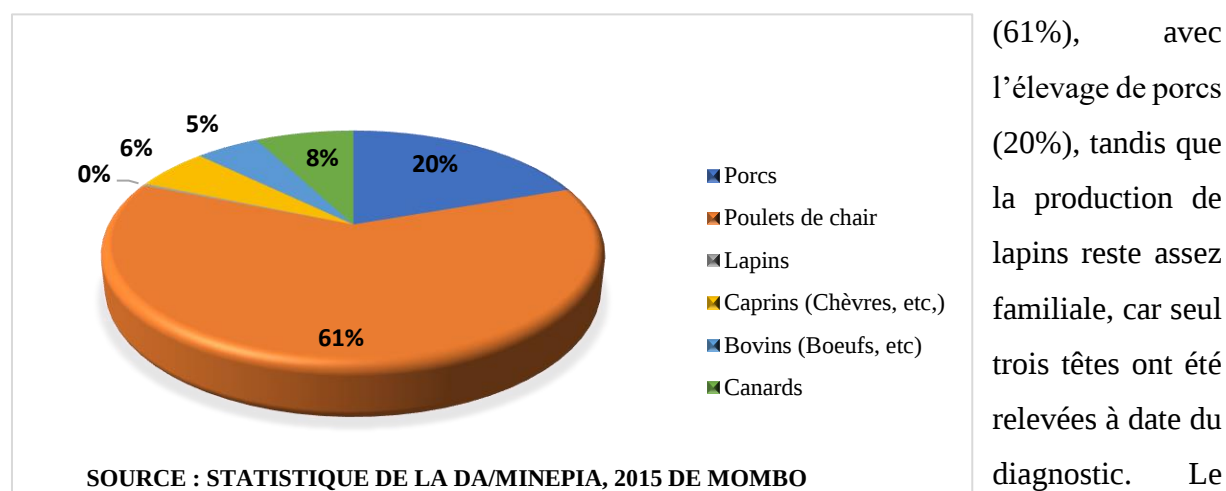
4.1.2. Données socioéconomiques

La commune de Mombo est une commune essentiellement agricole (90%³¹ des actifs vivant de l’agriculture), ce qui en fait un secteur clé de l’économie du territoire. Cette tendance, qui se manifeste aussi au niveau national (l’agriculture y engageant plus de 62% de la population

³¹ Cf. document PCD, 2020 : 48.

active), est auto-entretenu par un certain nombre d'éléments au rang desquels le climat, la pédologie, ainsi que la position stratégique de la commune, située à proximité de la capitale économique du Cameroun Douala. Les gammes de produits ici cultivées et observées au sein des marchés s'étendent des cultures vivrières, à celles de rentes, à l'instar du cacao, culture principale de la commune. S'y adjoint des cultures vivrières à l'exemple des tubercules de manioc, des patates douces, du macabo, de l'igname, du bananier plantain, maïs, arachide, palmier à huile, etc., des arbres fruitiers (orangers, mandariniers, safoutiers, avocatiers, manguiers, etc., des PNFL (poivre blanc, Kola, l'okok, etc.). (PCD, 2020 : 49, 51).

Au regard de ce secteur agricole qui prend de l'essor, il est à remarquer que l'élevage reste très peu développé et embryonnaire, malgré les potentialités pastorales et halieutiques dont regorge la commune. Une cartographie du secteur permet ainsi de faire un état des lieux des différentes productions pastorales de l'arrondissement. Il ressort ainsi que l'aviculture reste prédominante



(61%), avec l'élevage de porcs (20%), tandis que la production de lapins reste assez familiale, car seul trois têtes ont été relevées à date du diagnostic. Le

Figure 5 – Répartition des productions par type de spéculation

secteur

halieutique est essentiellement piscicole, et marqué par la présence de 2 étangs de 200m² chacune.

Si le secteur primaire est dominé par l'agriculture, il est aussi marqué par l'exploitation minière (PCD, 2020 : 51). Aussi, peut-on observer la présence de nombreuses carrières de pouzzolanes, exploitées notamment à Djoungo-Rails par la société CIMENCAM, CIMAFA, MERCEN, et à Djoungo Route, par UTA. A côté de ces exploitations structurées, il est relevé aussi, de nombreuses exploitations artisanales, ainsi que la présence de carrières inexploitées, à l'exemple de la carrière de latérite de Nkwangsi. Sont aussi observées des carrières de sable dispersées dans la commune, à Mbomé, Mombo-Beach, Moundeck-Beach, le long du fleuve Mounjo, de même qu'au sein de l'espace urbain, où il est à noter l'existence de deux carrières à faible productivité.

Le secteur secondaire, qui est celui des activités de transformation, est marqué par l'artisanat et l'industrie. La première activité, est encore dans une large mesure traditionnelle et peu organisée, et la seconde, plus structurée, marquée par l'existence de mini unités de transformation de maniocs, de boissons locales, d'huile de palme et d'autre part, des entreprises plus industrielles. A l'aune de ces entreprises, la SEMC dont l'un des produits phare est la marque d'eau Tangui et à Djoungo-Rails, les sociétés CIMENCAM, CIMAFA, MERCEN, UTA et les Ets TCHASSEM, Ets FOSSO et Ets MKJC, pour l'exploitation de la pouzzolane (Cf. PCD, 2020).

Le secteur tertiaire est dominé par le commerce, entretenu avec la ville de Douala, ainsi que les localités environnantes. Elle porte sur la commercialisation du cacao, des produits vivriers et manufacturés. Au niveau local, en sus du commerce des vivres et du commerce général, est à noter la présence d'établissements « horeca », comme les bars, activités commerciales parmi les plus prospères de la localité, la restauration restant beaucoup plus informelle, avec la présence de nombreux « tourne dos », ou de « vendeuses à la marmite » (BAHUCHET, S., IOVEVA-BAILLON, K., 1998 : 2, 6, 7). Les structures de télécommunication à l'instar des « Call box », qui assurent la vente du crédit d'appel, et les recharges internet, voire font office de cabine téléphonique sont aussi représentées sur le territoire communal.

En effet, Mombo est couverte par des services de télécommunications à l'exemple d'Orange et MTN. Ces opérateurs de télécoms, en sus d'assurer les services de téléphonie mobile ou encore internet, offrent aussi, des services financiers à travers le transfert mobile d'argent à l'instar via Orange Money et MTN Mobile Money, les établissements de microfinances ou de finances étant inexistantes au sein de la commune.

L'activité touristique, malgré le potentiel relevé, reste non valorisée, de nombreux sites touristiques non aménagés étant identifiés (lac DIA-DIA, le mont pélé et aussi les berges du fleuve Mounjo à Mombo-Beach et Moundeck-Beach, etc.) (Cf. PCD, 2020).

Les acteurs du développement local dans la commune, hormis les populations prises individuellement, sont les associations à caractère culturel qui promeuvent la culture, les GIC's, environ 26 qui participent au développement de l'agriculture, de l'élevage et du commerce et enfin les institutions religieuses. Ces dernières, notamment catholique et protestante, contribuent sur le plan social à la construction des écoles primaires et maternelles.

Sur le plan social, les besoins des populations s'articulent autour des axes prioritaires liés à l'amélioration de l'offre en infrastructures dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de l'assainissement, des travaux publics, etc.

4.2. APPLICATION DE LA STRATEGIE DE PLANIFICATION AUX PRINCIPES DU DEVELOPPEMENT LOCAL

En portant regard à la méthodologie d'élaboration du PCD, peut être fait le constat de ce que, cet outil, entend aussi bien renforcer le pouvoir d'action des acteurs locaux, que créer une articulation entre différents niveaux de gouvernance et donc d'acteurs.

Afin de renforcer ce pouvoir d'action, sont réalisés des diagnostics qui permettent à partir des faiblesses identifiées, de définir des axes de renforcement susceptible de favoriser l'empowerment de l'institution communale, et donc, l'amélioration de la participation de chacun. Afin de rendre visible ce pouvoir transformateur des planifications, nous allons de prime abord dans cette section, nous appesantir sur la méthodologie, qui en faisant intervenir trois échelles d'action, améliore la gestion des affaires publiques et donc, la gouvernance.

4.2.1. Méthodologie d'élaboration des PCD

4.2.1.1. Synthèse des diagnostics DIC

a. Gestion des ressources financières

Le budget de la commune se construit (LE MAÎTRE, D., 2006) sur la base des orientations stratégiques de développement ressortie dans le précédent PCD, mais aussi en tenant compte de quelques-uns des besoins exprimés par les populations à la base et portée à la connaissance de l'Exécutif Municipal par entremise des CM. Les acteurs intervenants dans ce processus d'élaboration sont le secrétaire général (SG) et le chef du service financier, économique & du bureau des recettes municipales qui de manière conjointe, prépare un avant-projet, soumis à l'Exécutif municipal pour observation et validation au cours d'une session budgétaire en présence des CM, et du préfet qui doit l'approuver.

Ce budget, voté chaque année pour l'exercice en cours, prévoit, selon la loi de 2009 que 40% (au moins), soit alloué aux investissements et 60% (au plus) au fonctionnement. Cependant, une analyse de la situation, fait montre de ce qu'en 2017, les salaires à eux seuls ont grevé 66.4% du budget de la commune, les réalisations se situant à 34.5% (PCD, 2020 : 60). De ce point de vue, nous pouvons dire que la commune dépense davantage dans son fonctionnement que dans l'investissement qui évolue en dents de scie, se situant à 27% en 2015 pour remonter à 55% en 2016 et redescendre ensuite en 2017 ainsi qu'il est observé.

Face à une telle dynamique qui rend difficile la création de plus-value susceptible de supporter les charges de fonctionnement de la collectivité, il semble nécessaire de définir des stratégies d'amélioration de la gestion des dépenses publiques. Ces dernières ont pour visées, face au moindre pouvoir d'agir de l'institution communale, induit par le contexte, de favoriser un plus

grand investissement et donc, la construction d'un environnement favorable à une attraction d'opérateurs économiques pouvant booster le développement de la commune. Le tableau d'analyse ci-contre, fait l'économie de la situation de la commune de Mombo, en présentant ses points forts, mais aussi ses faiblesses.

Tableau 2 – Analyse des forces et faiblesses dans la gestion des ressources financières

Aspect d'analyse	Forces	Faiblesses
– Gestion des ressources financières	– Possibilité de diversification des sources internes et externes de revenus – Existence d'une stratégie de recouvrement fiscal – Existence d'un potentiel culturel, naturel, patrimonial, fiscal valorisable pour le développement et l'accroissement des recettes – Possibilité d'amélioration de l'assiette fiscale par la mise à jour du fichier des contribuables – Existence de plusieurs sources d'entrée financières	– Faible valorisation des ressources locales ; – Absence d'un plan marketing opérationnel sur la Commune permettant d'attirer les investisseurs et favoriser les accords de partenariat ; – Non actualisation du répertoire des contribuables ; – Non implication de tous les acteurs clés de la commune dans la mobilisation des fonds propres ; – Faible valorisation des sources externes de financement et leurs stratégies de mobilisation par de nombreux acteurs communaux ; – Les sources d'investissement de la Commune se résument essentiellement aux apports internes, les apports externes relevant de l'Etat ; – Faible diversification des sources de financement de la Commune ; – Faible sécurisation des fonds (taxe et impôts) durant la collecte ; – Implication insuffisante de certains acteurs dans l'élaboration des objectifs financiers (CM) – Faible implication des populations dans la gestion des finances de la commune – Insuffisantes compétences du personnel du service pour développer les partenariats et rechercher les financements ; – Faible maîtrise de la politique d'investissement par l'Exécutif Municipal et le Conseil Municipal ; – Faible valorisation de la stratégie de communication du PCD ; – Partage insuffisant d'informations entre l'Exécutif Municipal et les autres acteurs communaux sur les partenariats existants.

Source de données : rapport DIC 2018

b. Gestion des ressources humaines

Le diagnostic mené sur le plan de la gestion des ressources humaines, laisse transparaître un personnel communal dont la représentativité est plus quantitative que qualitative. En effet, la commune compte quarante-cinq (45) personnes employées de manière permanente, bien que la rémunération reste assez irrégulière au regard de la faiblesse des entrées.

Ce personnel ainsi que nous le voyons à travers le graphique ci-contre, a des qualifications moyennes, bien souvent peu adaptées aux réformes mises en œuvre au sein de la commune. Sont ainsi répertoriés huit (08) membres avec un niveau de formation supérieur au baccalauréat, treize (13) avec un niveau supérieur ou égal au BEPC, dix (10) niveau CEPE, un (01) cycle I CEFAM, quatre (04) recrutés avec un permis de conduire, neuf (09) sans diplôme.

Sur la totale population concernée, le personnel reste au regard du graphique, majoritairement représenté au niveau du cycle primaire (22% titulaire CEPE³²), ensuite secondaire (11% titulaire du BEPC³³). Le cycle supérieur, professionnel ou académique, se présente comme le maillon absent. Ici, le niveau ayant le taux de représentativité le plus élevé est la licence, (5% contre 2% pour les autres diplômes du supérieur identifiés.

³² Certificat d'Etude Primaire et élémentaire

³³ Brevet d'études du premier cycle

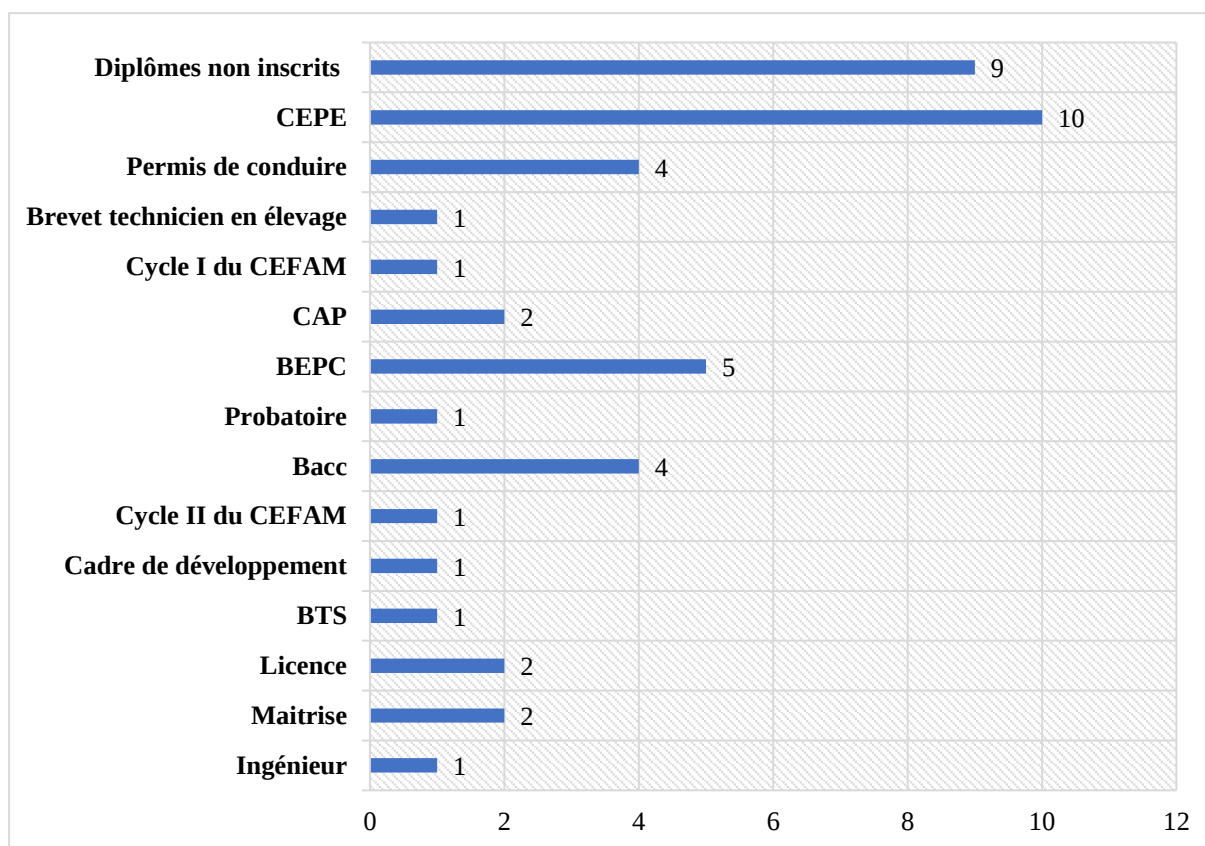


Figure 6 – Qualification du personnel communal

Source donnée : rapport DIC 2018

Il est par ailleurs important de relever que 20% du personnel n'a pas de diplômes répertoriés au niveau de la liste nominative du personnel. Une telle situation, engendre de nombreuses difficultés que nous entendons ici analyser.

Tableau 3 – Analyse des forces et faiblesses de la gestion des RH

Aspect d'analyse	Forces	Faiblesses
- Ressources humaines	- Dynamisme du maire - Forte implication des conseillers municipaux dans les affaires de la commune, - Présence CCD formé par le PNDP et recruté à la commune - Personnel affilié à la CNPS³⁴ - Prise en compte de l'aspect genre dans la composition du CM - Existence d'un plan communal de développement qui décline les axes majeurs d'interventions en vue de la capacitation du personnel - Présence de personnels qualifiés à l'exercice de leurs rôles, tâches, fonctions (certains adjoints au maire, SG, CCD, etc.) - Existence d'un manuel de procédure accompagnant l'organigramme, - Existence d'un document officiel de profil de carrière, mise en œuvre du code de travail	- Effectif pléthorique du personnel - Absence d'un job description - Inexistence d'un plan structuré de formation du personnel communal et des conseillers - Faible qualification du personnel, des CM et de autres décisionnaires - Salaires irrégulièrement payés et primes non payées - Absentéisme et faible engagement au travail du personnel - Inexistence d'une politique de recrutement efficace et efficiente - Inexistence d'un système formel et officiel de suivi et d'évaluation du personnel au sein de la Commune - Profil de carrière non mis à disposition du personnel (reclassement effectif au niveau de la commune après avoir obtenu leur diplôme)

Source donnée : rapport DIC 2018

En tenant compte de ces analyses, nous pouvons dire que le renforcement des qualifications du personnel communal est une condition sine qua non à la construction d'un lien durable qui prend source dans la capacité de ces acteurs à réellement agir et prendre part au projet de société.

³⁴ Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

La compréhension mutuelle du processus qui en découle, est favorable à la production d'une cohésion sociale, d'une solidarité qui s'enracine dans la capacité des individus à adhérer à une stratégie qui fait sens, et dont ils savent pouvoir contribuer à la mise en œuvre. En se sentant ainsi utile à la communauté, ils s'intègrent davantage au processus, ce qui permet de développer un sentiment d'appartenance, qui renforce leur capacité à participer, faisant émerger un individu citoyen.

c. Gestion du patrimoine communal

A ce niveau, il est important de relever que si le patrimoine communal est assez diversifié, la commune n'en a qu'une idée assez limitée. Elle ne dispose en effet d'aucun répertoire exhaustif de son patrimoine, ce qui ne lui permet pas d'avoir une réelle connaissance des ressources dont elle dispose, et qui peut l'aider à améliorer ses entrées et sa capacité à investir. C'est ce qui justifie certainement que seule reste, considéré les ressources financières, quand il s'agit de planifier les actions et mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan. La méthodologie requiert en effet, l'élaboration d'un cadrage budgétaire³⁵, réalisé à la suite de la détermination de la capacité de financement propre de la commune, qui tient compte des apports internes (CAC) mais aussi externe (BIP, allocation PNDP, dotation MINDDEVEL, MINTP).

Tableau 4 – Analyse des forces et faiblesses dans la gestion du patrimoine communal

Aspect d'analyse	Forces	Faiblesses
Ressources patrimoniales	– Présence d'un patrimoine diversifié – Espace disponible – Existence d'un inventaire communal – Existence d'une caisse d'avance, créée par les organes municipaux pour prendre en charge les réparations du patrimoine communal	– Absence d'une propriété foncière communale formelle et détaillée ; – Insuffisance des équipements informatiques et matériels roulants ; – Méconnaissance du patrimoine communal par l'exécutif – Faible sécurisation des biens de la commune pendant les recouvrements – Incapacité du bâtiment communal à accueillir tous les services communaux nécessaires – Difficile mise en place d'initiatives d'aliénation des biens improductifs – Non actualisation du répertoire du patrimoine communal (fichier et valeurs) – Faible implication des CM dans la gestion des biens de la Commune – Mauvaise qualité de suivi de la gestion du patrimoine communal (patrimoine non actualisé au niveau du comptable ayant la charge)
Ressources naturelles/touristiques (carrière de pierre, de sable, de latérite, de pouzzolane et plusieurs cours d'eau et chute) la réserve forestière	– Source de rentrée de devises pour la population et la mairie – Gisement important de pouzzolane, sable pierre et latérite – Importante réserve forestière – Gestion intercommunale de la pouzzolane Mombo-tombel	– Faible contrôle de la gestion des ressources naturelles de la Commune – Difficile accès vers les différents sites naturels de la Commune – Exploitation anarchique et non réglementée des carrières de pierre, de sable en milieu rural – Absence de valorisation des ressources naturelles de la Commune

Source des données : rapport DIC 2018

³⁵ Le cadrage ici, permet de faire une projection des ressources financières mobilisables, pour la mise en œuvre sur cinq ans, des projets prioritaires planifiés et programmés. C'est en prenant sur lui appuie que sont réparties les actions au sein des programmes, jusqu'à épuisement des fonds ainsi mobilisés.

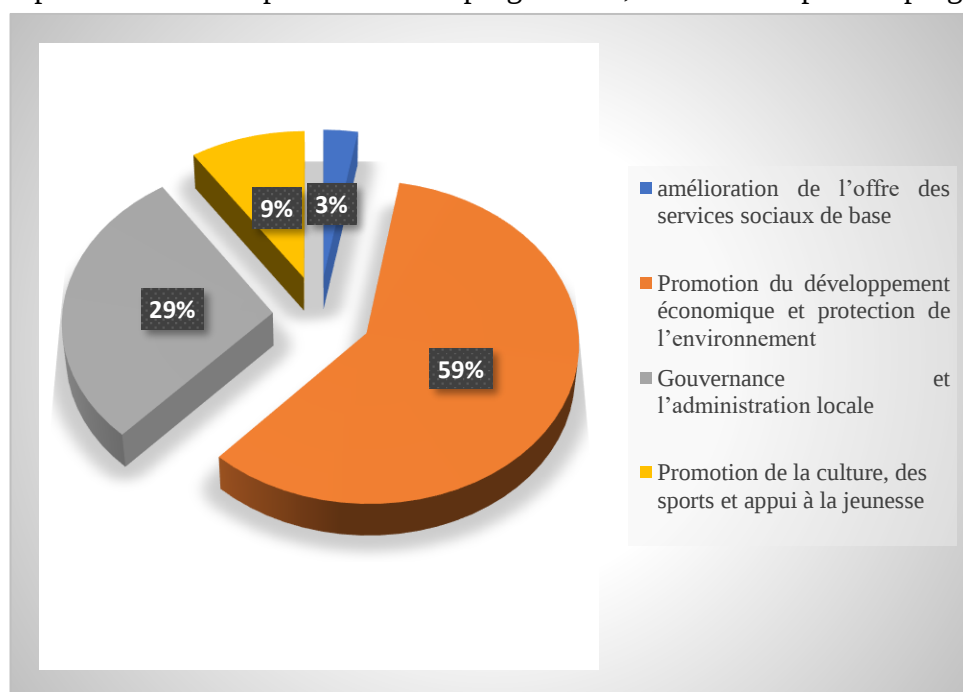
4.2.1.2. Synthèse du DEUC et DPNV

La synthèse de ces niveaux de diagnostics, a permis de ressortir les principaux problèmes et besoins identifiés par secteur, compris comme un « [...] *domaine sous la responsabilité d'un seul ministère sectoriel* » (EuropeAid 2007 ; cité par : ZINNEN, V., et al., 2009 : 11). L'instauration d'un tel processus, a pour viser l'orientation de changement, par un renforcement de la coopération sectorielle et territoriale (BAD, 2004 : 4, 5, 6). Ce processus multisectoriel et interconnecté, a conduit les populations et sectoriels à identifier les déficiences au niveau de différents systèmes (sanitaire, agricole, élevage, etc.), en ressortant les implications potentielles sur les résultats des secteurs concomitants.

Cela est rendu nécessaire car les insuffisances observées au niveau d'un système, peuvent si ce n'est freiner, limiter, empêcher la concrétisation des objectifs visés à travers d'autres systèmes voire sous-systèmes. Il semble donc important, indispensable, « *pour orienter les actions d'investissement à l'appui des secteurs de développement national, [...] de disposer d'un cadre d'action sectorielle intégrée.* » (BAD, 2004 : 6). Ce dernier a ici permis, d'établir une cohérence avec la vision globale sectorielle nationale, de développer le dialogue ainsi qu'une meilleure coordination et collaboration avec les partenaires extérieurs qui coopèrent sur des objectifs communs. Il a aussi permis de créer un environnement favorable à la responsabilisation des différents acteurs et partenaires en vue du développement d'un réel leadership local, d'une appropriation véritable du processus de développement et un renforcement à court, moyen et long terme des capacités d'action du système.

L'approche sectorielle opère donc au niveau national, stratégique, ainsi que des programmes, et a contribué ici, à l'élaboration des schémas d'analyse et cadres logiques sectoriels, qui permettront d'accroître l'efficacité des actions. Ces actions, besoins exprimés par les populations, sont la résultante d'une analyse réalisée, en respect de chaque norme sectorielle considérée et des problèmes identifiés et analysés. Un regard jeté aux tableaux d'analyse réalisés, permet, dans les grands traits de ressortir, des considérations en termes, de difficultés d'accès aux soins de santé de qualité, à une éducation de base ou secondaire de qualité, à une eau potable de qualité, un système de distribution énergétique de qualité, à un travail décent, à la propriété foncière, etc. Sont aussi à mentionner, les difficultés d'offres en infrastructures et aménagements ; les difficultés de pratiques d'une activité agricole ou d'élevage rentable et durable ; les difficultés de promotion de la culture ou du tourisme ; les difficultés de préservation de l'environnement, voire de valorisation du potentiel communal (minier ou autres), pour ne citer que ceux-ci.

Ces problèmes, trouvent matière à résolution à travers les projets identifiés, projets qui, dans une perspective de programmation, sont répertoriés selon les bannières opérationnelles (3) et support (1). Les premières relèvent de l'amélioration de l'offre des services sociaux de base (1), de la promotion du développement économique et protection de l'environnement (2), de la promotion de la culture, des sports et appuis à la jeunesse (3). La seconde, renvoie à la Gouvernance et l'administration locale (1). Une analyse du poids de chacun des programmes ainsi réalisés, permet de mettre en évidence la primeur du programme opérationnel (2), qui représente 59% du poids total des programmes, contre 29% pour le programme support, 9% pour le programme



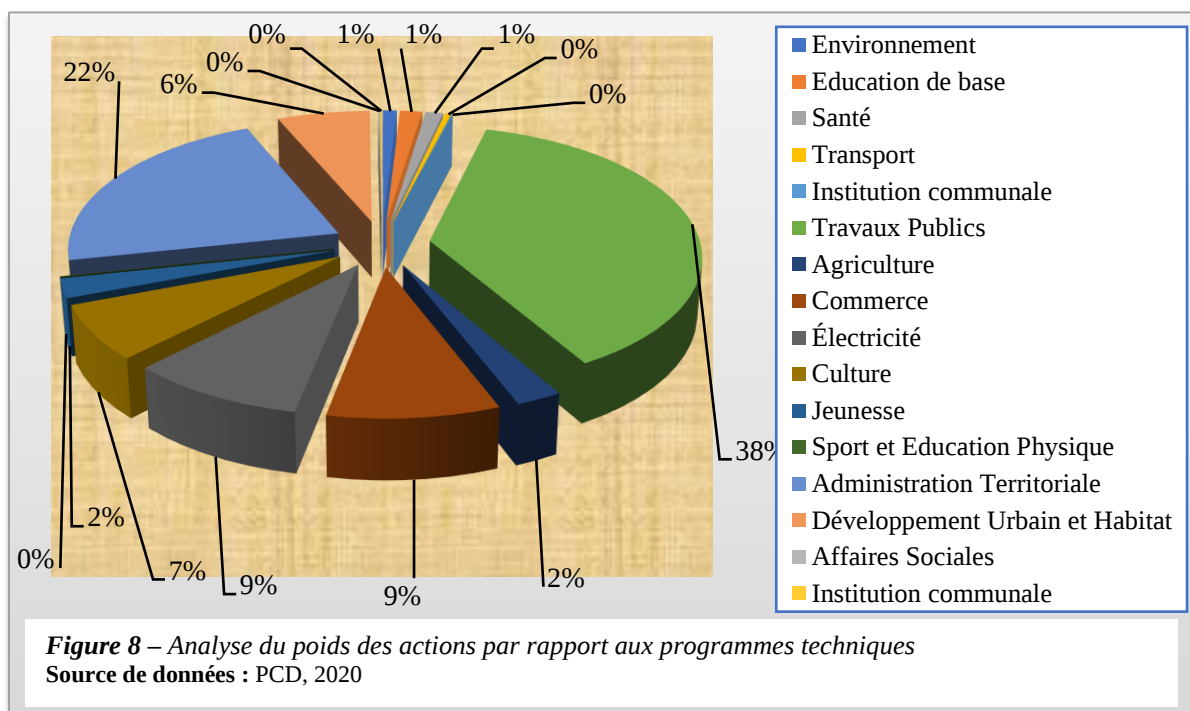
pour le programme opérationnel (3) et 3% pour le (1). Afin d'avoir une idée des actions qui rentre dans chacun des programmes considérés, nous avons fait une répartition en

Figure 7 – Analyse du poids des programmes techniques
Source des données : PCD, 2020

rapport aux programmes techniques. Il en ressort quand un regard est porté au graphique ci-dessous présenté (figure 8), le constat selon lequel l'action travaux publics, qui consiste au développement et entretient des infrastructures routières, est celui qui a le plus de poids (38%). Les poids plumes, contre toute attente, sont entre autres, éducation – accroissement de l'offre en infrastructure et en équipement (1%), santé – renforcement du système de santé (1%), qui se partage le podium avec transport (0%), sport et éducation physique (0%). Le commerce (9%), l'électrification (9%), les affaires sociales (9%), la culture (7%) se situe à un niveau intermédiaire.

Au regard des choix ainsi posés, il ressort que la planification quinquennale (2021-2025), entend contribuer à l'émergence d'un environnement favorable à l'investissement, mais aussi, oriente ses actions, vers le développement de l'économie locale. Les politiques économiques ainsi mises en œuvre, se basent sur l'aménagement des voies de communication et

l'électrification. En effet, l'importance de l'accessibilité aux bassins de productions, demeure l'un, des défis, principal des producteurs en zones rurales.



Face à la difficulté de faire acheminer les productions hors de ces pôles vers les marchés, constat est posé de la perte d'une grande partie des produits et donc des revenus, ce qui contribue à assoir la faible compétitivité du secteur et son maintien à une échelle de subsistance.

De plus, il n'est plus à relever, l'aménagement des voies, permet l'« *impulsion du développement* » (POTTIER, P., 1963 : 73), avec son corolaire qui est l'électrification, autre objectif majeur visé à travers les actions de planification du développement de Mombo. Il permet l'innovation dans les modes de transport en commun, les mototaxis, restant le seul et unique moyen de déplacement dans la commune.

En améliorant ainsi le système des transports, et d'électrification, en résulte des effets d'entraînement dans divers secteurs de l'économie.

Nous pouvons ainsi de prime abord, mentionner, l'émergence de nouveaux métiers favorable à l'amélioration de l'assiette fiscale de la commune. En second ressort, l'amélioration du secteur marchand du fait de la densité de la circulation, voire de la structuration des marchés nocturnes (NDOUNDA OWONA, N., 2020 : 129-135) dans différents quartiers et villages. On assistera ainsi à l'éclosion d'un Mombo « by night », avec une ville qui fonctionne en continue, 24h/24, ce qui est favorable à l'augmentation du revenu par habitant et à l'élargissement de l'assiette fiscale. Cette dynamique, peut donner lieu en dernier ressort, à un accroissement des investissements, la zone devenant plus attractive pour des entreprises, ou opérateurs, désireux

d'exploiter l'une des nombreuses richesses de la localité. Des industries ou activités pourront ainsi s'installer, et des pôles de croissance sauront potentiellement voir le jour, ce d'autant plus que la réduction des distances dues à la construction du réseau routier, réduit les coûts de production, notamment pour ce qui est du transport. Il s'en suivra une amélioration de la consommation, favorable à une redistribution des profits induits par l'essor de ces différents secteurs.

4.2.2. Articulation entre local et système des relations

Selon Georges CAVALLIER (1998 : 39), « la gouvernance [... peut être définie comme] [...] la possibilité d'établir un cadre collectif d'action solidaire, de réflexion stratégique reliant les principaux acteurs autour du niveau de décision politique [qu'est la commune] ». L'enjeu ici, est d'établir des partenariats, qui permettent « [...] de mettre en synergie les responsables venus de tous les horizons. Car aujourd'hui, il faut en être conscient, c'est le projet qui, si l'on peut dire, construit de plus en plus le territoire. » (Idem, 39). Il construit le territoire, par l'entremise de diverses relations, qui s'entretiennent avec des partenaires aussi bien localisés à l'intérieur qu'en dehors de l'espace communal. Ce qu'il est bon de retenir, c'est que de la nature et de la qualité des relations entre ces acteurs, dépend la capacité du territoire, à produire ou non le développement.

S'il a été rendu observable que la commune de Mombo entretient des rapports avec plusieurs partenaires nationaux qui soutiennent ses actions de développement, la dynamique interactionnelle entre les acteurs ainsi mis en présence, rend visible au-delà des situations de concertations, et coopérations, la prégnance des relations de hiérarchie, de pouvoir (CROZIER, M., 1960). Ces rapports, dans une certaine mesure, sont à l'origine de l'absence de réelle synergie, les différents acteurs agissant dans les faits, de manière assez individualiste.

4.2.2.1. Nature des relations entre acteurs

En considérant les résultats obtenus, peut être fait le constat selon lequel l'institution communale entretient des relations internes et externes avec divers acteurs. Les relations internes ainsi développées, s'inscrivent dans une perspective de coopération. À cet effet, elles se matérialisent par une facilitation de l'accès à l'information, à la documentation et aux appuis, la commune en retour, faisant remonter ses besoins où, par l'entremise de l'OAL, contribue à améliorer la compréhension qu'ont les autres acteurs du processus.

Les différentes administrations deviennent dès lors, « l'objet de politiques d'appropriation » (BEZES, P., 2009 : 127), dans cette dynamique interrelationnelle. Les innovations qui en résultent, transcendent de fait, le pouvoir hiérarchique marquant les interactions au sein du

système, pour les ramener à une dimension plus collaborative. Partant de ces constats, est fait l'observation selon laquelle avec la tutelle qu'est la sous-préfecture, les relations bien qu'essentiellement institutionnelles, sont assez fortes. Cette dernière constitue un allié incontournable de la décentralisation, entretenant avec la commune des relations de collaboration, qui perdure dans le cadre des planifications.

Avec les services déconcentrés que sont les sectoriels locaux, les relations, sont également bonnes, ces derniers apportant dans leurs domaines respectifs de compétence, leurs appuis techniques aux différentes sollicitations de la commune. Ces services, qui ne bénéficient pas toujours des moyens financiers et matériels pour soutenir les actions des populations, bénéficient toutefois de différents appuis d'organismes technico-économiques (ACEFA), voire de financements, ainsi que du soutien des représentations ministérielles des SDE.

Ces derniers, structures avec lesquelles la commune entretient des relations externes de coopération, inscrivent leur action dans une certaine perspective sectorielle, organisationnelle, basée sur des rapports de dépendance. En effet, dans cette dynamique relationnelle qui a cours, le rôle de la commune, se limite à faire remonter les besoins identifiés auprès des représentations sectorielles concernées, ces dernières, se chargeant d'apporter appui et encadrement. En sus de ces appuis, sont relevées des relations d'informations et de sensibilisations, ces structures, via les SDE, portant à la connaissance des communautés les opportunités offertes par le gouvernement central, mais aussi s'occupant de la gestion des aspects liés à leurs domaines respectifs d'action.

Les rapports à l'Etat central, sont des rapports de réciprocité, mais surtout d'autorité. Dans cette mesure, il entretient avec les communes, des relations de responsabilité et contrôle, ces dernières étant tenues de mettre en œuvre et de respecter les grandes orientations politiques, aussi bien administratives, que fiscales édictées par le haut.

Avec les partenaires extérieurs à l'exemple du FEICOM³⁶, créé par la loi n°74/23 du 05 décembre 1974 portant organisation communale au Cameroun, et rendu opérationnel par le décret d'application n°77/85 du 22 mars 1977, les relations sont très fortes. Elles sont fortes car ce fonds permet un accompagnement des collectivités dans la réalisation d'aménagement et d'équipement, tout comme le PNDP qui soutient la mairie dans ses projets de développement et d'actualisation de son plan communal de développement. Cette dynamique, inscrit la commune dans une forte relation de dépendance vis-à-vis de ces institutions d'appui techniques et financières, qui sont les principaux investisseurs, dans la commune.

³⁶ Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale

Par ailleurs, parce que membre des CVUC (communes et villes unies du Cameroun), la commune entretient par ailleurs de bonne relation avec les autres communes du Moundou.

Tableau 5 – Analyse des forces et faiblesses dans la gestion des relations

Aspect d'analyse	Forces	Faiblesses
Gestion des relations	– Le Maire entretient des relations constructives de travail avec son staff d'exécution – Entretien des relations fortes avec la tutelle, le PNDP, le FEICOM, les chefferies traditionnelles et les congrégations religieuses qui font partie de la Société Civile existent – Existence d'un fort patrimoine naturel pour enrichir son réseau de relations (intercommunalité)	– Absence de partenariat étranger – Irrégularité des relations avec les sectoriels – Faible mobilisation des élites pour le développement de la commune – Exigences pécuniaires très lourdes de certains responsables des SDE sollicités par la mairie – Relation mitigée entre le Maire et son staff – Insuffisante ouverture de la Commune de Moundou sur l'extérieur ; – La coopération décentralisée n'a pas encore une bonne portée – Insuffisante collaboration entre la Mairie et certains SDE notamment le MINSANTE, MINHDU, MINDCAF, MINCOMMERCE – Site web de la Commune non opérationnel – Existence d'incompréhensions dues à l'aveuglement politique de certaines parties prenantes de la Commune – Faible capitalisation des relais communautaires de développement – Collaboration lâche entre la Mairie, les chefferies traditionnelles de 3ème degré et les congrégations religieuses – Existence d'un état d'amalgame entre la politique de développement et la politique politicienne

Source : rapport DIC 2018

4.2.2.2. Articulation des relations entre acteurs dans la construction du projet collectif

Selon Patrick d'Aquino, (2002 : 1) « [...] le développement localisé d'un territoire impose de nouvelles formes de relations entre les services d'appui et les populations, qui doivent maintenant maîtriser toutes les étapes du processus de décision sur leur espace. » En effet, l'élaboration d'une politique efficace de développement engage la participation pleine et entière ainsi que la mobilisation de la totalité des parties prenantes au projet. Dans le cadre de la planification communale de Moundou, cela se manifeste d'une part à travers la participation active de la communauté, et d'autre part, la mise en œuvre de partenariats publics, privés, voire associatifs.

Les partenariats publics ici, se caractérisent par l'engagement des populations, des acteurs institutionnels, mais aussi des SDE, et autres organismes publics, aux différentes phases du processus, des diagnostics à l'évaluation, en passant par l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des actions. La coopération qui en résulte, a permis dans ce cadre, de mettre en branle les potentialités locales dont peut s'imprégner la collectivité, pour construire son projet de société. Cette harmonisation des actions, expression de la solidarité, mais aussi de la volonté des communautés à agir ensemble, donne lieu à des formes de partenariat, favorable à l'émergence de nouvelles actions et pratiques, qui contribue à minimiser le cloisonnement existant entre les acteurs intervenant dans les mêmes secteurs, ou dans les secteurs distincts.

On aboutit ainsi à un croisement des logiques politiques, sociales et économiques, qui justifie la diversité et multiplicité des acteurs impliqués et prenant part au processus à travers une

association des compétences. De ce point de vue, nous pouvons dire que le local est ainsi le siège des interactions, le lieu des concertations, mais aussi,

*l'environnement immédiat dans lequel [les acteurs, ainsi que] la plupart des entreprises – et en particulier les petites – se créent et se développent, trouvent des services et des ressources dont dépend leur dynamisme et dans lequel elles se raccordent à des réseaux d'échanges d'informations et de relations techniques ou commerciales.*³⁷

Partant de ces considérations, il est constaté qu'en marge des partenariats publics, se tissent aussi des partenariats privés avec des entreprises locales. Il s'agit de réussir à faire coïncider les intérêts des entreprises, des associations, des GIC's (dont la logique est bien souvent orientée vers la croissance, au détriment des facteurs sociaux et environnementaux) avec celle de la planification du développement communal, orienté vers l'individu, les communautés. En orientant ainsi « [...] leur stratégie de manière à participer à la production de certains biens collectifs » (LE GALES, P., 1997 : 234), ces entreprises qui tirent profit des ressources locales, contribuent à pallier la faible disponibilité financière dans la commune.

Le processus de gouvernance, fait donc appel à l'intérieur d'un territoire, à différents niveaux d'acteurs qui, en créant de nouvelles formes de partenariat de type public et privé, permettent d'associer ces logiques distinctes et de faire converger les intérêts collectifs/communautaires. Se construit dès lors des formes de relations dites internes, c'est-à-dire menées au sein du territoire, à l'échelle des quartiers et des villages, lieux où se mobilisent la totalité des réseaux (institutionnels, familiaux et communautaires) à même de transformer en actions concrètes, les opportunités offertes par le territoire dans le cadre des diagnostics communaux. Les relations ainsi construites en interne, se traduisent par la formulation de projets ou microprojets, réalisable à l'échelle des villages, de la ville, des quartiers, et favorable, du fait de la convergence des intérêts, à l'émergence d'une vision partagée nécessaire à la production d'initiatives qui, partant de la base, contribuent à améliorer la qualité de vie des populations.

En dehors de ces relations internes, existent des relations externes, qui ont cours entre le local et l'Etat, ses représentations ministérielles, les organismes publics/ parapublics, instituts de recherche et de financements avec qui, il entretient des relations de proximité malgré leur localisation en dehors du territoire. Ces relations extra-locales, donnent lieu à des collaborations et coopérations, qui mobilisent les locaux, et « outsiders », favorisent des échanges, dialogues sur le devenir du territoire, en vue de la construction d'une vision commune et partagée de

³⁷ https://www.memoireonline.com/11/13/7866/m_Impact-de-la-politique-fiscale-sur-le-developpement-local-des-zones-forestieres-en-Republique-Cen5.html Consulté le 01/07/2021 à 10h47.

développement, autour du PCD. Ce document est donc la résultante des efforts collectifs de coordination entre les éléments du système, qui crée une synergie procédurale, pouvant aboutir à un ancrage territorial des acteurs, qui ont fait leur le processus.

4.2.3. Les ressources mobilisables

Dans le cadre des planifications, la mobilisation des ressources, fait suite à un atelier de planification qui ici, c'est tenu entre le 07 et le 08 juillet 2020. Au cours de cet atelier qui regroupe le Maire, le CCD, les CM, le RM, les sectoriels départementaux, les chefs de villages, le représentant du PNDP et l'OAL, il a été question d'identifier les différentes sources de financement de la commune. De l'état de lieux ainsi posé par les parties prenantes, il est ressorti la présence, de sources de financement sûre, interne et externe, toutefois principalement économiques.

Elles relèvent de dynamique interne, quand sont considérées les ressources propres dont dispose la commune, et qui permet de définir sa capacité d'auto-financement. Le fichier des contribuables actifs de la commune, en rendant possible l'identification des recettes communales propres, ressources directement collectées par la recette municipale, est l'outil principal qui permet de faire cette analyse. Leur sont adjointes les recettes fiscales, ressources collectées par les services des impôts et reversées directement à la commune (CAC, redevance forestière, patentes, impôts libératoire, contributions des licences, taxes).

Les ressources externes mobilisables, sont celles qui relèvent du transfert dû à la décentralisation, mais aussi des partenariats, confirmés par une convention de financement entre l'Etat/DGD, FEICOM, Projets/Programmes, entre autres.

Partant de ces constats, nous pouvons dire que le financement de l'action publique dans le cadre des planifications communales à l'instar de celle de Mombo, s'appuie sur la mobilisation des « [...] ressources financières, budgétaires et fiscales » (BEZES, P., SINE, A., 2011 : 17). De ce point de vue, l'entreprise collective, dont il est tributaire, s'organise in fine, autour des moyens qui permettront à la commune, de générer des fonds suffisants pour s'autogérer. Dans cette perspective, les entreprises, opérateurs économiques et autres acteurs locaux, semblent être méconsidérés, dans la mesure où, leur contribution à cette dynamique du territoire, se limite aux paiements des taxes et impôts qui leur sont dus du fait de l'exercice de leur activité. Cette autolimitation du rôle de ces acteurs dans la construction des ressources du territoire, est à l'origine, de la difficile mobilisation des ressources propres à la commune, et à sa forte dépendance vis-à-vis des apports externes, sans lesquels, elle serait d'ailleurs dans l'impossibilité de financer son plan.

Il semble donc nécessaire que la commune puisse diversifier ses ressources, non par un simple élargissement de l'assiette fiscale ainsi qu'il ressort du PCD, mais à travers une construction soutenue autour de ses acteurs et de son terroir. Le terroir, « [...] *ensemble de variables irréductiblement liées à un territoire particulier (Paysage, caractéristiques du sol, usages locaux et traditions, savoir faire accumulés, etc.* » (BERARD, L., et al., 2005 : 2), est ainsi « *culturellement connoté* » (LETURQ, S., 2020 : 1). Il est connoté, parce qu'il se construit autour des interactions entre « *variables naturelles [...] et anthropiques [...]* » (Idem., 8), ainsi qu'il est perceptible dans le cas de Mombo, dont les nappes phréatiques sont exploitées par la société SEMC pour la production de l'eau minérale « *Source Tangui* ». Cette eau, qui tire son nom du village Tangui, est ainsi qualifiée, parce que la composition, le goût, la localisation, les caractéristiques, en font la spécificité, par rapport aux autres marques d'eau proposé sur l'étendue du territoire national. Elle est donc achetée, en rapport à ce signal qualité, mais aussi grâce à ses attributs, qui découlent de son origine et jouent pour le consommateur, le rôle d'indicateur de choix et de préférence.

Face à cette double reconnaissance liée à la qualité et au territoire, on se serait attendu à ce que, le plan essaie de capter le rayonnement ainsi induit, pour impulser une dynamique de construction de son projet de territoire mais cela n'est malheureusement, pas le cas. Or, elle pourrait bénéficier de la reconnaissance de ce produit auprès des consommateurs, de l'image qui lui est attachée, pour faire émerger des solutions plus territorialisées et se distinguer.

Il n'existe donc pas, malgré l'existence du plan une véritable stratégie territoriale, qui, en identifiant les ressources spécifiques du territoire, en organisant les stratégies des acteurs, ainsi que le niveau de coordination, favorise une véritable émulation qui se construit concomitamment et parallèlement à la mise en œuvre du PCD.

4.2.4. Axes de renforcement de la commune

L'objectif poursuivi par [... le PCD] est non seulement d'améliorer la fourniture [...] de biens et services publics, mais aussi de renforcer le contexte plus global de la gouvernance locale par le biais d'interactions plus productives et plus transparentes, entre d'une part, les collectivités locales et les organisations communautaires, le secteur privé et les ONG. Le renforcement des capacités locales est bien entendu la pierre angulaire de cet objectif. (FENU., 2006 : 232).

En effet, au regard des contraintes, faiblesses constatées qui empêchent la pleine performance de la collectivité territoriale qu'est Mombo, il paraît important de définir des mesures qui permettent à cette commune d'optimiser ses actions et par là, ses performances. Le tableau ci-dessous, présente une synthèse des mesures identifiées afin d'éliminer ces biais.

Tableau 6 – Axes de renforcement de la commune

Aspects d'analyse	Points d'attention	Axes de renforcement
Ressources humaines	– Mauvais déploiement et répartition du personnel dans les services	– Redéployer le personnel du service des affaires générales vers les autres services ; – Recruter un personnel qualifié – renforcement des effectifs du service technique, financier, d'assainissement et d'hygiène ; – Recruter 4 cadres d'appui (1 en communication, coopération et partenariat local, 1 en protection de l'environnement et assainissement, 1 informaticien) ;
	– Faible qualification du personnel	– Elaborer un plan de formation et renforcer les capacités du personnel (formation au CEFAM et par des consultants) sur l'archivage, la rédaction administrative, la gestion comptable, le contrôle des finances, l'informatique de gestion, le management des usagers, la tenue des documents comptables, la décentralisation, la passation des marchés, la fiscalité locale, la gestion du personnel, la gestion des contentieux, l'urbanisme et développement local – Mettre en place une politique de recrutement qui tient compte des besoins réels en termes de qualification ; – Elaborer et diffuser l'organigramme fonctionnel et les termes de référence accompagnant cet organigramme ; – Définir le profil de carrière du personnel communal et le diffuser
Gestion des ressources financières	– Faible diversification des ressources communales de financement	– Actualiser le fichier des contribuables ; – Sécuriser le circuit de recouvrement fiscal ; – Impliquer davantage les populations et le CM dans la gestion des affaires financières ; – Diversifier les sources de financement de la commune et rechercher activement des partenariats extérieurs ; – Diffuser et mettre en œuvre le plan de communication du PCD ; – Renforcer les capacités du personnel dans le processus de montage et management des projets, passation des marchés, recherche de financement.
Gestion du patrimoine communal	– Faible connaissance et valorisation du patrimoine communal	– Dresser un inventaire de tout le patrimoine communal et actualiser le répertoire ; – Engager le processus de sécurisation légale de tout le patrimoine foncier communal ; – Engager des procédures en vue de sécuriser la totalité des biens communaux de manière participative avec l'ensemble des acteurs.
Gestion des relations	– Relation mitigée entre les membres de l'Exécutif Municipal – Insuffisante implication du conseil Municipal dans la gestion de l'Institution et du territoire communal – Faible communication entre le Maire et ses collaborateurs (staff administratif / financier, CM, RM, etc.)	– Actualiser le plan de communication communale ; – Renforcer la coopération décentralisée et amorcer une réflexion autour du développement de stratégies en faveur des projets intercommunaux ; – Renforcer les partenariats internes par implication actives des élites, SDE, OSC et entreprises localisées au sein de la commune ; – Rechercher activement des partenariats extérieurs ; – Mettre à jour le site web et en faire une vitrine pour vendre l'image de la commune à l'extérieur.

Source : rapport DIC 2018

La commune, est l'échelon territorial de base. C'est elle qui au quotidien, assure diverses missions de service public, et est chargée de prendre en charge, avec la collaboration des acteurs locaux, le développement de son territoire. De, par cette proximité qu'elle entretient avec les populations et entreprises, elle doit pouvoir relever les défis qui se présentent à elle, tout en répondant aux attentes des citoyens et en assurant les missions qui sont les siennes. Pour ce faire, elle doit agir, et donc, détenir les compétences utiles et nécessaires à une prise de part réelle à la gouvernance, et réponse effective aux défis qui sont les siens.

Est-il important de le rappeler, la commune de Mombo, fait face à de nombreuses contraintes qui ne facilitent pas son cheminement vers la dynamique de changement souhaité. Les faibles qualifications du personnel communal, rendent en effet difficile, la construction d'un environnement favorable à une gestion optimale des ressources, à la mobilisation de toutes les potentialités locales nécessaires à l'impulsion d'un mieux-être communautaire. C'est ce qu'il ressort des diagnostics, qui rendent visible, les difficultés à faire intervenir dans la pratique les différents échelons d'acteurs pour la construction d'un projet de société cohérent à Mombo. Il

semble donc indispensable de redéfinir les objectifs afin de construire de véritables relations de synergie, indispensable à la responsabilisation des acteurs et à l'émergence d'une dynamique de cogestion (LE FLOCH, R., 2004), et donc de participation. L'identification des axes de renforcement, tel que présentés, constitue une étape première, vers cette optimisation de la capacité d'agir et de participer des acteurs communaux.

4.2.5. Le système de gouvernance communal

« La notion de gouvernance peut être définie comme un processus d'agrégation, de coordination et de direction d'acteurs, de groupes sociaux et d'organisations, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement. (LE GALES, P., 2019 : 298). Elle renvoie,

[...] à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux ainsi que d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, et à celle de fournir des services et à assurer sa légitimité. (LE GALES, P., 2010 : 301).

De ces points de vue, il ressort que la gouvernance, renvoie à la manière dont se prennent au sein d'un territoire les décisions qui engagent la totalité de la communauté. Elle se réfère donc, ainsi qu'il est perceptible dans le cadre de Mombo, à la manière dont se gèrent les affaires de la collectivité, s'intéressant aussi bien aux institutions, et à leur fonctionnement, qu'aux acteurs et interactions qui se jouent entre eux. Elle implique le partage de système de valeurs que les communautés reconnaissent leur et s'engagent à respecter, ce qui participe de la construction de leur identité collective, commune.

La gouvernance trouve matière à s'exprimer ici dans la participation des acteurs, parties prenantes qui s'engagent à collaborer. Ils se fixent pour but d'administrer leur territoire, de le construire, afin d'améliorer la qualité de vie des populations, et atteindre par-delà, leur vision commune de développement. Les acteurs identifiés de la gouvernance à Mombo sont l'Etat, ses services déconcentrés, et autres institutions, qui rendent possible l'exercice du pouvoir ; le secteur privé, qui réunit la totalité des entreprises et activités de l'économie locale, et enfin la société civile, représentée par la totalité des personnes occupant l'espace territorial, qu'ils soient organisés et structurés en groupes, ou pris individuellement.

Chacun de ces acteurs détient ici la capacité d'agir pour l'intérêt général, le pouvoir se trouvant reparté entre les mains de chacun des acteurs territoriaux qui ont la possibilité d'agir sur le système, de le construire. La gouvernance devient de ce fait « [...] un processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet

de développement » (GILLY, J-P., WALLET, F., 2005 : 701). La proximité de ces acteurs, ne doit toutefois pas être uniquement appréhendée du point de vue spatiale, mais aussi culturelle, institutionnelle ainsi que l'a déjà fait savoir Claude COURLET. Pour l'auteur en effet, « *la proximité géographique est incapable d'expliquer par elle-même l'existence de systèmes économiques territoriaux, si elle n'est pas renvoyée à un système d'appartenance, à une histoire s'inscrivant dans les règles et les représentations collectives.* » (COURLET, C., 2001 : 47)

4.2.5.1. *Articulation des relations entre acteurs dans la construction du territoire*

Malgré la synergie procédurale observée dans la mise en œuvre des planifications, constat est fait dans la pratique, d'une forte tendance des acteurs à agir de manière individualiste, chacun évoluant en vase clos. Cela peut certes, être dû au caractère sectoriel de la démarche, mais il faut ici relever, malgré l'atteinte d'un apparent consensus, la divergence des intérêts qui perdurent entre les acteurs en présence, notamment privés, publics, associatifs. Le processus n'a donc pas permis une réelle synergie des actions, mais plutôt une concertation et coopération qui, au-delà de la méthode, voire des diagnostics, est quelquefois inexistante dans la pratique, à la phase de mise en œuvre.

➤ **La gouvernance publique** – ce sont les acteurs publics qui, dominants dans les interactions, impulsent, mais aussi pilotent les dynamiques de coordination et de création de ressources, en vue de la fabrique d'un projet local voire, de territoire. Dans cette dynamique qui se veut collaborative, les acteurs institutionnels, notamment communaux, ont la primeur dans les interactions. Ils occupent une place de choix dans ce rapport hiérarchique, car étant chargés de la mise en œuvre du plan communal, avec l'appui des SDE moins locaux que centraux, ainsi que des partenaires à l'instar des agents techniques, et financiers. Le rôle des chefs traditionnels eux aussi agents institutionnels, s'oriente vers la prise en compte des besoins des populations des villages dont ils sont représentants. Leur intervention se limite de ce fait, à une participation au niveau des diagnostics et des planifications afin de s'assurer que les intérêts qui sont les leur sont effectivement considérés. Dans la phase de mise en œuvre, ils n'interagissent pas directement avec la commune, mais plus, avec les membres de leur communauté, pour la mise en œuvre des solutions dites endogènes. Ils peuvent toutefois, avec les CM, se rassurer que le ranking, ordre de financement des projets, soit respecté, dans le cadre du financement des projets.

➤ **La gouvernance privée** – la relation entre les acteurs privés et la mairie, est quasi inexistante, et se situe dans une dynamique de pouvoir qui se veut en la défaveur de la commune. En effet, parce que gérer par des multinationales, ou des grandes entreprises

nationales, elles sont plus comptables de leur action au niveau de l'administration centrale que locale, malgré l'utilisation des ressources de ces dernières. Dans cette logique, les relations entre ces deux structures, se limitent dans une moindre mesure à la collecte et la perception des taxes et impôts, même s'il ressort aussi des observations, que ces entreprises, s'acquittent directement de ces contributions au niveau de la Direction Générale des Impôts (de Douala), qui retourne ensuite la part qui revient à la commune.

De fait, cette dernière ne peut collaborer sur un pied d'égalité avec ces entreprises, qui, bien qu'intervenant au sein du territoire, n'agissent pas, ou ne se considèrent pas comme des acteurs locaux. Cette dynamique est aussi renforcée par le fait que les modes de gestion des ressources privées différencient de l'appropriation publique, qui vise la production des biens collectifs et donc utilisables par tous. La démarche telle que mise en œuvre, peine donc à faire adhérer ces entreprises au processus et à les intégrer. Cela est d'autant plus vrai que la méthode de planification, bien qu'insistant sur la nécessaire inclusion de tous les acteurs, n'intègre pas de manière systématique lors des diagnostics et au cours de la mobilisation des ressources, les entreprises locales identifiées.

Cette situation est moins due, à l'absence de volonté de l'autorité communale, qu'à la difficulté d'intéresser et concerner ces entreprises, au devenir de la commune. Ce rapport déséquilibré de pouvoir, cloisonnement observé dans la manière d'interagir de ces acteurs, se manifeste, même entre les entreprises présentes sur le territoire communal. En effet, est à noter l'inexistence de collaboration, de coopération entre les opérateurs privés, chacun agissant de manière indépendante, sans réelle coordination des stratégies, ce qui limite la possibilité de partenariat véritable et de réel ancrage territorial.

Il s'agit donc, pour la commune, d'intéresser ces opérateurs, par l'utilisation d'approche complémentaire à la planification, et visant, à organiser le secteur industriel de manière à, ce que ces entreprises puissent entretenir des relations entre elles, mais aussi, « [...] avec le milieu socioculturel d'insertion. » (COURLET, C., 1994 : 17-18).

Dans le premier cadre, l'exploitation artisanale des carrières faisant floraison à Mombo, peut par exemple, se développer un système autour des grandes entreprises exploitantes. Il s'agit de capitaliser sur le secteur, par une formalisation des activités menées de façon anarchique et non conventionnée. Une organisation de ces acteurs, pourrait ainsi permettre la création de PME qui, signant des partenariats avec les grandes entreprises, contribue par leur travail dans des zones distinctes, à l'augmentation de leur capacité de production. Le développement d'unités de transformation locale de la pouzzolane par délocalisation des grandes entreprises ou installation de nouvelles, pourrait aussi contribuer à ancrer la gestion des ressources dans le territoire.

Le renforcement des relations avec les entreprises est certes important, mais il est surtout question pour la commune, de réfléchir à une stratégie qui permet que l'exploitation des ressources locales soit au premier chef bénéfique à la commune aussi bien dans le circuit d'exploitation que de distribution.

Dans un second cadre, entretenir des relations avec le milieu socioculturel d'insertion, pourrait se traduire par un renforcement des relations entre la commune, les entreprises et instituts de recherche. Il est en effet indispensable de renforcer les capacités des locaux, afin d'axer les procédures de recrutement sur les forces locales, ce qui limitera l'exportation des revenus vers d'autres localités. La commune ne dispose certes pas d'université, toutefois, il existe des établissements professionnels avec lesquels ces entreprises pourraient signer des partenariats de stages de formation, aucun jeune de la commune, n'ayant par exemple à date, été admis à un stage à la SEMC. Dans la même lancée, entretenir des relations avec des universités, des centres de formation professionnelle au niveau régional, contribuerait au financement de la formation de jeunes dans des domaines précis et porteurs pour les entreprises, ce qui limitera le recrutement d'acteurs externes à la commune.

➤ **Gouvernance associative** – Les GIC's et associations, acteurs relevant du secteur privé ou associatif, collaborent moins avec les agents communaux qu'avec les SDE, au travers de qui, ils bénéficient de projets ou de financements divers. Ils se structurent et s'organisent moins dans une perspective visant à agir sur le territoire qu'à améliorer la rentabilité des activités des membres. En ceci, ils fonctionnent comme des entreprises dont les biens produits et services offerts concourent à l'amélioration de la qualité de vie d'une poignée de personnes, au détriment des non adhérents. Cette visée ne s'intègre pas dans la vision du développement local, ce d'autant plus que la constitution de ces structures demeure, encore dans une large majorité, liée aux rationalités situées (communautaire, ethnique, territoriale, etc.), que formelle (CHEVALIER, M., 2011 : 2) qui ne favorise pas leur performance et encore moins, leur ouverture aux autres. Elles se veulent ainsi exclusives dans leur rapport, les principaux bénéficiaires étant les adhérents.

Si les actions individuelles ou des groupes peuvent contribuer aux mutations sociales, elles doivent s'inscrire dans une dynamique d'ouverture aux autres, ce qui n'est ici le cas. Dans le cas où elles n'en tiennent pas compte, doit pouvoir subsister des dynamiques de compétitivités, de coopétitions, de coopérations, susceptibles de marquer la différence et faire évoluer le système territoire, ce qui n'est pas le cas de ces groupes, du fait de la faiblesse des moyens dont ils disposent. Pour ce qui est des relations entre les entreprises et les associations, voire entre les associations et la commune elles dans le cadre de la mise en œuvre du PCD nulle. Il existe

toutefois, des relations informelles avec les entreprises (SEMC), se traduisant par des soutiens divers, aux producteurs locaux. Ce sont interactions, qui doivent être formalisées par des partenariats ou des accompagnements, ainsi que perceptible avec les SDE, interlocuteurs privilégiés grâce à qui, ces dernières, bénéficient d'appui et d'encadrement multiformes.

La commune doit donc, construire des relations avec les associations. Cela est nécessaire afin de transcender la logique privée de ses structures, pour des considérations de logiques de cogestion. En effet, les initiatives associatives, peuvent contribuer à créer l'émulation dans un secteur. Pour cela toutefois, il est nécessaire de faire converger les énergies vers l'atteinte d'un but commun. Cela peut passer dans ce cadre, par la création de coopérative voire, d'union de GIC's qui permettent de centraliser les actions individuelles et collectives, afin qu'elles puissent avoir un impact global plus marquant.

En considérant ces différentes explications, peut être fait le constat de ce qu'au-delà des acteurs, la gouvernance implique de considérer la capacité des acteurs à agir. Nous entendons par là, leur pouvoir d'agir, pouvoir, qui requiert la détention d'un certain nombre de compétences, mais aussi la compréhension de la stratégie mise en œuvre, voire la maîtrise de leur milieu de vie. Les diagnostics réalisés dans le cadre des planifications, entendent ainsi, renforcer ces capacités d'agir, afin de favoriser la construction d'un capital « [...] *énergie sociale qui n'existe et ne produit ses effets que dans le champ où elle se produit et se reproduit* » (BOURDIEU, P., 1979 : 127). C'est ce capital, qui contribue à rendre optimal le fonctionnement de la commune à diverses échelles.

4.2.5.2. *Perception des potentialités et ressources*

Ainsi qu'il a été précisé, les ressources, dans le cadre des planifications sont principalement considérées d'un point de vue économique. Or, si les finances ont certes leur importance, la construction d'un développement partant de la base, implique d'adosser les procédures sur une multitude de ressources aussi bien matérielles, qu'immatérielles, contribuant à façonner la spécificité du développement de la commune. Sous cette seule condition, pourra-t-elle prendre en charge son propre développement, sans dépendre totalement de l'extérieur, cette dépendance limitant l'implication véritable des acteurs locaux.

Les ressources matérielles ici, font référence au patrimoine naturel, notamment les paysages agricoles, voire forestiers, les paysages construits, c'est-à-dire transformés par l'activité minière, les formations physiques à l'exemple des lacs, rivières, cratères, etc., et les sites naturels à l'exemple de Mombo beach. Si ces sites, n'ont pas été labellisés, ils ont tout de même un fort potentiel touristique, et peuvent si aménager et exploiter, contribuer à faire entrer des

devises. Ils apportent une valeur ajoutée au territoire, ce d'autant plus qu'est pris en compte la dimension immatérielle des ressources, qui, fait intervenir les savoirs et savoir-faire locaux. Dans la commune, la culture du cacao a en effet une dimension culturelle mais aussi historique. Elle est solidement ancrée dans les pratiques quotidiennes des populations, tant et si bien qu'ils en ont développé une expertise, notamment par le développement de méthodes artisanales utilisées tout le long du processus, de la production à la récolte, en passant par la transformation. Ces connaissances sont valorisées par les acteurs associatifs locaux, mais aussi par les entreprises qui, en marge de la mise en œuvre du PCD, soutiennent les producteurs. Ce soutien se fait soit par un accompagnement dans la mise en œuvre des initiatives faisant appelle à ces savoirs (agriculture biologique), soit par un recours aux petits producteurs (de cacao) pour leur propre production (coupon de cacao).³⁸ Les entreprises, organisations associatives, sont donc attirées par les compétences locales, qu'elles valorisent à travers des partenariats plus informels. Ces compétences pratiques, doivent toutefois être distinguées des qualifications techniques recherchées par les entreprises et faisant défaut dans la commune, ce qui témoignent, des politiques de recrutement orientées vers l'extérieur. L'installation des industries, tient donc plus de la disponibilité des ressources, que d'un capital humain compétent et qualifié. Il serait donc intéressant que se tissent entre la commune, les entreprises et instituts de recherche, des partenariats fondés sur les besoins tels qu'exprimés par ces opérateurs. Paradoxalement, la faible qualification des locaux, peut aussi servir aux entreprises extractives, qui y voit une main-d'œuvre bon marché.

Au regard de ce qui est ci-dessus énoncé, nous pouvons dire que la transformation des potentialités en ressources, implique la prise en compte des initiatives publiques, privées, voire associatives, afin de s'assurer de l'efficacité de l'action publique. Ce n'est qu'à cette condition qu'elle permettra l'atteinte des objectifs de développement économiques et donc d'investissement, rendu prioritaire à travers la planification et la programmation des actions. La commune doit être un interlocuteur privilégié dans cette démarche.

4.2.5.3. La coopération intercommunale

La coopération intercommunale (DELCAMP, A., 1997), peut se définir comme la collaboration entre deux ou plusieurs entités communales. Elle est une réponse que se donnent les communes à la résolution de problèmes cruciaux, à l'instar des défauts de moyens et de l'isolement. De ce fait, elle a pour finalité de répondre aux besoins des communautés, dans une optique d'amélioration du cadre et des conditions de vie. Elle peut se matérialiser, par une gestion

³⁸ <https://shop.gakomo.ch/products/eclats-de-fèves-de-cacao>

conjointe des ressources, pour faire accroître les revenus communaux, ainsi qu'il est observé dans le cadre de l'exploitation conjointe de la pouzzolane par les municipalités de Mombo, et Tombel. Cet agrément, porté par l'Etat central, mais aussi l'entreprise extractive, permet à ces communes dépourvues de fonds suffisants, de travailler avec un tiers, qui lui, dispose des fonds pour exploiter. La difficulté liée à ce type de partenariat cependant, est qu'il n'impacte pas de façon directe les communautés. Les communes ici ne perçoivent que les droits dus aux redevances, aux taxes, qui ne suffisent pas à atteindre le tissu social à la base. Elles ne sont pas impliquées dans la gestion directe des carrières, qui sont pour la durée du contrat, librement administrable par la partie tiers. Il semble donc important que ces opérateurs accompagnent les efforts de développement, par le respect du cahier de charges annuel des entreprises, mais aussi, un soutien aux projets et à la préservation de l'environnement qu'ils contribuent à dégrader.

Les enjeux de l'intercommunalité restant encore largement situés, (ce qui restreint les retombées sociales), il serait certainement plus bénéfique aux communes, de regrouper leurs moyens techniques, matériels, humains, financiers, afin de développer des stratégies cohérentes qui, visent au-delà des retombées fiscales et autres, des réalisations d'échelle qui seront bénéfiques aux deux localités. Il s'agit donc de passer outre la vision économique de partenariats, pour consolider les logiques liées à la production, aux aménagements, équipements, investissements d'importance, et dont les opérateurs économiques, les producteurs, peuvent contribuer à mettre en œuvre. La coopération intercommunale, doit donc aboutir, sans grever la souveraineté des communes, à une certaine recomposition des territoires, de même qu'un partage des responsabilités, redistribution des compétences et moyens.

Doit ainsi émerger un réel travail de collaboration, d'échange d'idées en vue de monter des projets qui profitent à tous aussi bien financièrement, environnementalement que socialement.

4.3. PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans le cadre de cette étude qui s'est attachée à analyser la contribution de la décentralisation et des actions de planification communale à l'impulsion d'une émulation qui part de la base, a été mobilisée une approche qualitative, qui prend appui sur les entretiens et la recherche documentaire. Il s'est agi en se basant sur des temporalités différentes (2012 et 2018) de mener une analyse approfondie et comparée des documents en notre possession, notamment les PCD, afin d'une part, d'en évaluer l'efficacité comme outil de développement et d'autre part, d'en apprécier la capacité à introduire des changements.

Pour situer les analyses dans le cadre analytique qui est nôtre, a été mobilisée la théorie du développement local et la méthode systémique. Ces deux approches ont ceci de particulières qu'elles se complètent, la mise en application du développement local, faisant intervenir des composantes qui interagissent les unes sur les autres, formant par-delà un système en interactions. Analyser la planification communale comme stratégie de développement local, requiert dès lors, de tenir compte de ses composantes, ainsi que de la manière dont elles s'articulent pour favoriser le changement.

4.3.1. Interaction entre acteurs

Du point de vue des auteurs à l'instar de Xavier GREFFE (2005), le développement local, est une dynamique pluridimensionnelle (économique, sociale, culturelle, etc.), qui se construit sur un territoire, de manière plus ou moins collaborative entre les acteurs locaux (collectifs et individuels) qui le porte. C'est un processus qui permet « [...] *de faire mûrir des priorités, de choisir des actions à partir de savoirs et de propositions de groupes de populations habitant un territoire donné, et de mettre en œuvre les ressources disponibles pour satisfaire ses propositions.* » (CHEVALIER, P., DEDEIRE, M., 2014 : 11). Cela se fait dans le cadre des planifications, grâce aux diagnostics participatifs qui, prenant appui sur la MARP, invitent à la table tous les acteurs de la commune, qui, au fait des réalités vécues localement, sont en mesure de formuler des besoins, idées de projets concrets pour les solutionner. Ce sont les interactions ainsi matérialisées, qui vont donner vie aux planifications stratégiques et opérationnelles. Est ainsi réalisée une matrice, qui présente les projets prioritaires des 6 villages, et de l'espace urbain, des cadres logiques sectoriels, et un tableau de planification des solutions endogènes. De la matrice des projets, extrants des différents niveaux de diagnostics et matérialisation des priorités telles que perçues par les communautés, est réalisée une programmation quinquennale. Cette dernière tient compte d'un ranking défini de manière concertée avec la totalité des chefs de village, soutenu par les CM et des priorités de l'espace urbain défini par l'institution communale. Le ranking et la définition des priorités, ont ici pour finalité de permettre aux acteurs d'effectuer le choix, des localités bénéficiaires des investissements communaux pour la durée de l'exercice du plan (2021-2025), la totalité des projets identifiés ne pouvant être financés.

L'ordre de financement ainsi établi, est réalisé par les chefs sur la base des besoins en couverture des villages. Il s'agit de prioriser les villages les moins couverts en infrastructures, aménagements, vers les villages les plus couverts. Les priorités de l'espace urbain ne tiennent pas compte de ces déterminants. Elles sont définies sur la base des décisions de l'institution,

qui effectue des choix, donne la primeur à des actions qu'à d'autres, en fonction de la connaissance qu'il a de l'environnement, et des priorités en matière d'aménagement urbain.

Partant de ces constats, nous pouvons dire que les stratégies de planification incitent, « [...] à privilégier les acteurs plus que les institutions ».

Ces derniers, sont en effet, parties prenantes de la construction du projet de société, grâce aux divers partenariats qu'ils tissent les uns avec les autres indépendamment du secteur. C'est eux qui sont à la base de la structuration des réseaux, et par cette entremise comme par celle des coopérations, se voient octroyer un pouvoir de décision sur les actions à mettre en œuvre au sein de leur espace. Le plan de développement communal, est la matérialisation de ces décisions.

Si ainsi que présenté les acteurs de la commune ont pris part à la planification du développement, il est toutefois à relever que cette participation, pourrait être améliorée, au regard des quelques biais observés. En effet, la mobilisation des acteurs, n'induit pas leur contribution active à la mise en œuvre du processus. Considérant ainsi les entreprises installées sur le territoire communal, il est à observer un difficile investissement dans la dynamique, les diagnostics étant réalisés sans elles, bien qu'elles soient recensées et répertoriées de manière systématique.

La planification du développement, se fait ainsi, sans la prise en compte de certains opérateurs privés, comme la société des eaux minérales SEMC, de cimenterie – CIMENCAM, CIMAFA, MERCEN, UTA. Ces derniers interagissent très peu avec la commune, ce qui justifie que leur action y soit limitée. Les difficultés d'accès à l'eau potable dans le village Tangui, siège de la SEMC (PCD, 2020 : 52), peut ainsi s'expliquer, de même que l'absence d'adduction d'eau fonctionnelle à Djoungo route (*Idem*, 52), malgré la présence d'une entreprise extractive.

Tout se passe comme si, ces opérateurs, évoluent sans cahier de charges, et n'ont mandat qu'à exploiter les ressources, or, loin, s'en faut.

Face à cette démarche qui ne consolide pas cette approche partenariale avec le secteur privé, se limitant aux professions libérales et services publics, nous pouvons dire avec Philippe LAVIGNE-DELVILLE, que les diagnostics, dans le cadre de la planification, prennent souvent la forme d'

[...] une application standardisée d'une méthode où la planification se limite à une enquête initiale, aboutissant à un rapport [...], reprenant la gamme classique des propositions d'action, sans guère d'impact sur le déroulement ultérieur du projet.
(LAVIGNE-DELVILLE, P., 2005 : 6).

Elle n'a pas d'incidence, car ne permet une démocratie participative favorable à une « co-gestion » (LE FLOCH, R., 2004) comprise ici comme le partage de responsabilités entre la totalité des acteurs installés à l'échelle communale. Partant du principe que « *toute personne est experte du lieu où elle vit* » (HURAND, A., 2008 : 9), il revient ainsi, aux locaux de penser leur environnement, en interagissant avec leurs ressources ainsi que leur vis-à-vis.

Il semble donc nécessaire pour les communes, de sensibiliser ses entreprises aux respects de leurs cahiers respectifs de charge, mais aussi à l'appui des initiatives de développement. Il est question de développer avec elles, de véritable partenariat, afin qu'elles puissent participer aux diagnostics, et contribuer à la mise en œuvre du plan. Leur regard pourrait être bénéfique, pour améliorer la compétitivité du secteur et de manière générale, la planification des actions, dans les secteurs concernés.

Il est donc nécessaire, pour une meilleure implémentation du plan, de renforcer les partenariats et de construire des réseaux aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'espace communal. Cela est nécessaire, afin de passer des collaborations décrétées vers des coopérations et synergies dans les actions, chacun ayant dans les interactions, quelque chose à apporter.

4.3.2. La création des ressources originales

Le financement des besoins formulés par les populations, requiert, que soient rendues disponibles des ressources auprès des CTD. Par la loi, elles en perçoivent grâce au transfert, qui leur permet de gérer leur fonctionnement, tout en investissant dans les projets utiles pour assurer le bien-être général. Ainsi, ce sont les acteurs locaux qui définissent les politiques de développement et stratégies de mobilisation des fonds, susceptibles de les aider à initier eux-mêmes des actions. Dans le cadre des planifications toutefois, cette stratégie est clairement définie, l'existence des partenariats et réseaux spécifiques aux espaces, étant l'une des seules nuances, pouvant intervenir d'une commune à une autre. Trois sources, permettent à la commune de Mombo, de réaliser cette mobilisation. Il s'agit de ses ressources propres, des subventions/dotations de l'Etat et celles des partenaires.

4.3.2.1. Capacité de la commune à financer le PCD

a. Les ressources communales propres

Les ressources propres de la commune, se construisent par l'entremise du budget de fonctionnement et de celui d'investissement. Les ressources de fonctionnement, sont issues de la fiscalité communale (recettes), et taxes multiformes. Ces dernières, au regard de l'analyse faite des comptes administratifs (CA), des cinq dernières années précédant les diagnostics, (2014, 2015, 2016, 2017 et 2018), n'ont jamais atteint les prévisions réalisées. Il est à observer

un différentiel assez important, qui fait d'ailleurs craindre la capacité de la commune à financer ses actions, en s'appuyant uniquement sur les ressources financières.

Les ressources d'investissement elles, sont les 40% du budget communal, à réserver, conformément à la loi. Elles résultent des recettes, mais aussi des dotations, subventions et fonds divers, programmes ou projets, emprunts, produits de l'aliénation du patrimoine communal, etc. Considérant les informations analysées à travers le PCD, il ressort que le budget propre, consacré par la commune à l'investissement, est la résultante des recouvrements fiscaux. Ces recouvrements, ne permettent cependant pas d'atteindre les objectifs d'investissement souhaité, à cause de l'inefficacité du mécanisme, et de la faible exploitation des potentialités, pouvant permettre d'améliorer l'assiette fiscale.

Malgré cette difficulté à recouvrer ses taxes, la commune est en mesure, pour financer à travers le PCD ses actions, de mobiliser, après réalisation du cadrage budgétaire, le montant de 52 431 514 FCFA. Cette somme, est-il bien de le préciser, est prévisionnelle, et donc, soumise à divers aléas et situations, l'institution communale ne pouvant assurer avec certitude sa capacité pratique à mobiliser ses fonds. Ainsi, bien que pas totalement dépendante des ressources extérieures, la capacité de la commune à financer ses actions, dépend prioritairement de fonds sûrs qui, pour la plupart, proviennent de l'Etat.

Tableau 7 – Mobilisation des ressources de financement

ANNEE	MONTANT TOTAL COMPTE ADMINISTRATIF (A)	MONTANT TOTAL DEPENSE D'INVESTISSEMENT REALISE (B)	MONTANT DES RESSOURCES PROPRIES (RP)	MONTANT TOTAL DEPENSES FONCTIONNELLES REALISEES (F)	DIFFERENTIEL (MINIMUM DE 40% DES RESSOURCES PROPRIES POUR INVESTISSEMENT NT)	CAPACITE PROPRE D'INVESTISSEMENT AU COURS DE L'ANNEE (RP+R)	OBSERVATIONS (Toutes informations utiles permettant d'expliquer les chiffres présentés)
2014	315 668 687	122 540 786	66 473 610	193 127 901	126 267 475	66 473 610	
2015	276 668 143	74 676 055	127 898 530	201 992 088	110 667 257	74 676 055	
2016	376 185 234	205 259 117	66 224 904	170 926 712	150 474 094	66 224 904	-
2017	245 131 845	84 938 339	41 534 410	160 193 506	98 052 738	41 534 410	-
2018	100 475 348	13 248 593	114 159 966	87 226 755	40 190 139	13 248 593	-
Total /5 ans	1 314 129 257	500 662 890	416 291 420	813 466 962	525 651 703	262 157 572	52 431 514
Dotation générale à la décentralisation à l'investissement sur 5 ans	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	500 000 000	-
Total sur 5 ans						762 157 572	-
Prospection annuelle	262 825 851	100 132 578	83 258 284	162 693 392	105 130 341	152 431 514	-

Source : PCD, 2020

b. Les subventions de l'Etat

Les subventions de l'Etat dans la commune, prennent quant à elles appui sur les diverses dotations de l'Etat. Nous avons entre autres, la dotation générale à la décentralisation (100 000 000 FCFA / an), la dotation du Ministère des travaux publics (MINTP) (27 000 000 FCFA/an), les CAC (73 012 078 FCFA/an), ainsi que le (BIP) alloué en 2021 (19 050 000

FCFA). Ces apports, joints aux efforts réalisés par la commune avec ses ressources propres, bien qu'à encourager, ne suffisent toutefois pas à couvrir la totalité des besoins en investissement identifiés. Intervient dès lors des partenaires autres, au rang desquelles des organismes d'appui, la coopération décentralisée.

c. Subvention des autres partenaires

Avec la prégnance des crises sécuritaires observées dans les zones anglophones du Cameroun, les communes du Mounjo à l'instar de Mombo, ont accueilli de nombreux déplacés internes, dont l'encadrement à favoriser l'introduction dans la commune de nouveaux intervenants à l'instar des organismes internationaux. Ces derniers, ont bénéficié de nombreux dons, qui ne sont toutefois pas comptabilisés dans le budget de la commune, mais contribuent sur le plan social, à améliorer la qualité de vie de ces populations.

En marge de ces organismes, intervient ici, les partenaires au développement à l'exemple du PNDP, qui n'est pas pris en compte dans cette projection des investissements, mais, intervient de manière générale dans l'appui à l'exécution des projets.

Tableau 8 – Projection des investissements sur cinq ans

Année	2021	2022	2023	2024	2025	Total sur 05 ans
Commune	52 431 514	52 431 514	52 431 514	52 431 514	52 431 514	262 157 570
CAC	73 012 078	73 012 078	73 012 078	73 012 078	73 012 078	365 060 390
MINDDEVEL	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	500 000 000
MINTP	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	135 000 000
PNDP	0	0	0	0	0	0
BIP	19 050 000	0	0	0	0	19 050 000
Total	271 493 592	252 443 592	252 443 592	252 443 592	252 443 592	1 281 267 960

Source : PCD 2020.

Au regard de ce tableau, qui présente les fonds mobilisables, par la municipalité de Mombo et ses différents partenaires, et, en considérant le montant de financement du PCD qui est de l'ordre 5 127 200 000 FCFA, peut être fait le constat selon lequel, les ressources financières seules, permettraient difficilement d'atteindre les objectifs visés, et créer l'appropriation souhaitée. Pour atteindre l'objectif de développement visé, il paraît dès lors nécessaire d'ancrer les actions dans le territoire, afin que les populations, et autres acteurs communaux, puissent prendre part à la mise en œuvre du processus. Pour ce faire, donner une place plus importante au développement de partenariat en vue de la valorisation des initiatives endogènes, semble un pas premier, pour favoriser l'innovation, les transformations durables et changements profonds. En effet, si les ressources sont appréhendées comme des « [...] moyens dont disposent les individus pour mener à bien une action ou pour créer de la richesse. » (PECQUEUR, B., ITCAINA, X., 2012 : 53-54), il est bon de rappeler que la ressource n'a pas qu'une dimension matérielle. C'est un concept multi-dimensionnel, qui certes est su, ou « sourd » (FREMONT,

A., 2007 : 19), mais a aussi une dimension « cachée » (CAMPAGNE, P., PECQUEUR, B., 2014 : 65) qui ne demande qu'à être valorisé.

De ce point de vue, la ressource n'est pas que potentialités, richesses, mais aussi biens collectifs ou patrimoniaux (BELLOCQ, M., 2017). Ainsi considérée, elle se construit intentionnellement par les acteurs, à travers un processus de « métamorphose » (CAMPAGNE, P., PECQUEUR, B., 2014 : 134) et transformation d'un potentiel non utilisé, constatée (ressource potentielle), pour un capital mobilisable, puis valorisable (ressource activée).

Dans le cadre des planifications, les « [...] *ressources potentielles, [...] réserve, [...] potentiel latent ou virtuel qui peut se transformer en ressources activées si les conditions de production, de création de technologie le permettent.* » (CAMPAGNE, P., PECQUEUR, B., 2014 : 128), ne subissent pas de transformation. Elles sont identifiées, répertoriées mais pas valorisées, ce qui limite la capacité du PCD à réellement s'intégrer dans un projet de territoire qui permette d'introduire des spécifications en apportant à cette approche standardisée, une différenciation en rapport à l'offre et aux ressources. Ici en effet, il s'agit de s'ancrer localement non pas dans le générique, mais dans le spécifique, ceci parce que le potentiel des

“ressources génériques”, [...] est indépendant de leur participation à un quelconque processus de production. Elles sont ainsi totalement transférables [...] [tandis que] les “ressources spécifiques”, [non transférables] n'existent d'abord qu'à l'état virtuel [...]. Elles naissent de processus interactifs et sont alors engendrées dans leur configuration. (Idem., 128).

De ce point de vue, la ressource devient « *intrinsèque [... au] territoire* », « *construit [...]* comme *[le] résultat d'une histoire et d'un patrimoine commun* », « *interdépendant et complémentaire* » (MOLLARD, A., et al., 2005 : 82-83). Elle n'est donc pas une donnée, mais la résultante d'une « *[...] construction institutionnelle à partir des stratégies d'acteurs* » (MOLLARD, A., PECQUEUR, B., 2007 : 112). Elles intègrent la dimension naturelle, immatérielle, et matérielle.

4.3.2.2. Capacité de la commune dans la valorisation des ressources locale

a. Les ressources endogènes

La commune, pour procéder à son développement, doit mettre en œuvre des activités, susceptibles de stimuler les initiatives locales, le développement économique, en mobilisant les potentialités et en tenant compte de son PCD. Dans cette optique, ce sont les actions partant de la base, qui doivent être orientées ou accompagnées par les initiatives extérieures ou venant du haut. Les planifications se présentant sous une logique contraire qui vise l'appropriation

d'initiatives venant du sommet, il est important de reconsidérer, la place donnée aux populations et attribuée aux partenaires.

En effet, la planification du développement met certes les populations au centre de son processus, mais, ne va pas au-delà des diagnostics, afin de les intégrer dans la mise en œuvre. Une planification des solutions endogènes est certes réalisée, mais cette dernière, est centrée sur des actions à petite échelle qui visent, la résolution des problèmes quotidiens de vie (assainissement, entretien et réparation des points d'eau endommagé, etc.). Aucune action n'est orientée vers une structuration des populations pour l'impulsion de dynamique pouvant améliorer de manière profonde leur qualité et condition de vie, ce qui est à déplorer.

Inscrivant la planification dans le cadre d'un développement à base localisée, on se serait ainsi attendu à ce que les ressources locales, fassent l'objet d'une attention particulière, et soit mises en relation avec les acteurs qui les exploitent, afin que leur valorisation soit bénéfique au processus amorcé.

Partant de là, peut être fait le constat selon lequel les communautés, disposent de nombreuses connaissances, qu'elles mobilisent dans le cadre de leur activité notamment agricole. Cependant, elles ne sont tributaires de moyens suffisantes (matérielles, financières, techniques, etc.) afin de donner plus d'ampleur à leur activité. Ceci est certes dû à la faiblesse du revenu par habitant, mais aussi, à la désorganisation des communautés dont les organisations, préfèrent agir indépendamment les unes des autres ce qui ne permet pas une réelle fédération ni un consensus autour d'un objectif commun à atteindre.

Il semble donc important d'améliorer la coopération, non plus à l'échelle communale, mais entre les organisations de producteurs, qui détiennent les savoir-faire, les compétences, et connaissances techniques, pour contribuer à l'activation des ressources locales. Les actions au sein de la commune, seront dès lors menées à une double échelle. Au niveau de la commune qui met en œuvre le plan à l'aide des partenariats et réseaux qu'il aura contribué à établir, et au niveau des populations qui, davantage organisées, s'appuieront sur les ressources du territoire, les synergies qu'ils auront établies, les partenariats et réseaux communaux, les savoir-faire propres pour accompagner leur action. Ces savoirs, acquis par la pratique, l'observation, et transmis par les aînés, s'ancrent ici dans des pratiques artisanales et traditionnelles.

On observe dès lors, une certaine autonomie entre la dynamique induite par le PCD qui se situe à une échelle plus globale, et les initiatives des populations qui interviennent à une échelle plus micro. La totalité des acteurs, deviennent dans ce cas, partie prenante au processus, et placé au cœur du dispositif à travers le networking. Ils développent ainsi la capacité d'internaliser les connaissances, et de les intégrer dans la construction de leurs ressources, dans une vision

endogène qui favorise des interactions entre les échelles considérées, voire, les partenaires extérieurs. Les innovations observées dans la sphère organisationnelle au niveau local, sont donc favorables, à une meilleure structuration des communautés, et à leur implication dans le développement leur territoire.

4.3.3. Valorisation des ressources locales

La construction du territoire implique de porter un regard attentif aux ressources locales, levier d'un développement qui se veut territorial. C'est une réalité intégrée « [...] *dans un processus de production et qui est incorporée dans le résultat de celui-ci, c'est-à-dire comme un moyen qui sert à satisfaire les besoins et à créer la richesse.* » (LEVY, J., LUSSAULT, M., (2003), cité par MOUSSAOUI, K., ARABI, K., 2014 : 128). La commune dispose de diverses ressources importantes pour son développement. On peut, parmi elles recenser, les ressources naturelles, pouvant, avec l'appui du service déconcentré concerné, de la commune, et des partenaires communaux, devenir des potentiels exploitables pour des activités économiques ou touristiques (tourisme balnéaire, tourisme durable, l'agritourisme, etc.) ; Des ressources hydrauliques non exploitées à l'exemple du fleuve (Moungo), des sources, lacs, chutes, rivières, ainsi que des terres agricoles et donc d'un potentiel en agriculture, voire en élevage et en pisciculture. Des savoirs traditionnels mobilisés dans le cadre des activités artisanales (fabrication des nattes de raphia pour les toitures des cases traditionnelles), agricoles (itinéraire technique de production du cacao), des produits de terroir, pouvant devenir ressources patrimoniales à l'exemple de l'eau minérale source Tangui. Dans la même lancée, est à relever la jeunesse de la population qui constitue une force de production, la qualification des populations qui, si elle n'est forte, n'est non plus à négliger, la présence de nombreuses organisations de producteurs, pouvant être soutenues et encadrées par la commune et ses partenaires privés, publics et associatifs, etc. et enfin, des ressources financières, issue de l'exploitation des différentes carrières (sables, pouzzolane).

Au regard de cette multiplicité de ressources potentiellement valorisable par la commune avec l'appui des réseaux constitués, il ressort pour la commune de Mombo, la capacité à dégager une offre construite sur ses ressources, bénéficiant des partenariats tissés dans le cadre de l'élaboration du PCD, et qui aboutiraient à une émulation favorable à un développement.

Dans la pratique toutefois, ces ressources font l'objet d'une appréciation mitigée malgré, l'existence de nombreuses difficultés vécues par les locaux. La mobilisation des ressources du territoire pour la construction du projet de société est faiblement mise en œuvre, la priorité étant donnée à d'autres types de ressources. Si elle leur est donnée, c'est que n'a pu être construit et consolidé, une vision d'action ancrée sur le territoire, et permettant, la promotion de projets

pouvant avoir un impact plus important à la base. La commune s'enferme ainsi dans des réalisations d'aménagements et d'équipements (centre multifonctionnel, centre sportif, aménagement de voie de communication et voirie, etc.) activités qui accroissent sa dépendance des subventions de l'Etat, tout en n'ayant aucune plus-value territoriale.

L'absence de prise en compte des spécificités locales dans la dynamique d'investissements publics, situe ainsi, malgré la volonté des acteurs, les objectifs de planification dans une logique centralisée. La commune ici, n'est in fine qu'un simple support des actions. Elle n'en accompagne d'ailleurs aucune, son rôle se limitant à exécuter le plan, certes élaboré avec son concours, mais ne lui permettant pas véritablement de s'affranchir de sa trop grande dépendance envers ses partenaires. L'autonomie recherchée est donc encore lointaine, le plan communal ne permettant pas de générer des ressources qu'elle peut en retour utiliser pour assurer son fonctionnement et soutenir les initiatives locales.

Afin de tirer des avantages de ce processus, la commune se doit donc, de valoriser davantage ses ressources. Il est ainsi question de passer outre cet automatisme qui consiste pour chaque commune à répéter systématiquement le même processus, mais de se créer une image territoriale, par la « fabrication de différences ». L'« [...] astuce est de faire ce que le voisin ne sait pas faire, ce qui est spécifique à son territoire » (PECQUEUR, B., 2002 : 24). C'est en ce sens que les ressources sont primordiales dans le processus de développement local. « *Leur connaissance, leur valorisation et leur spécification par la coordination des acteurs sont à l'origine de l'émergence du territoire.* » (MOUSSAOUI, K., ARABI, K., 2014 : 129).

4.4. ANALYSE ET CONTRIBUTION DES ACTIONS DE PLANIFICATION COMMUNALE AU CHANGEMENT SOCIAL

Le développement peut être appréhendé comme « [...] une intervention volontariste visant à apporter certains changements dans des sociétés. » (DELVILLE LAVIGNE, P., 2016 : 19).

La question qui se pose toutefois, est de connaître la nature de ces changements, les personnes qui l'impulsent ainsi que les individus vis-à-vis de qui ils sont dirigés. L'enjeu ici, est d'analyser la contribution des actions planifiées, à ce processus de changement social et donc, de réussir à faire le lien entre ces deux variables.

En se penchant sur l'aspect « changement pour qui » ? peut être posé le constat selon lequel l'amélioration des conditions de vie, résultante du changement social, se veut en faveur non d'un groupe de personnes, mais de la communauté de Mombo dans son entièreté. L'objectif est de répondre à leurs attentes et besoins, en les accompagnant à adopter des attitudes, comportements susceptibles de favoriser un changement mental, mais aussi à les pousser à

l'action. Ce sont donc les acteurs locaux qui orientent et impulsent le changement. Pour se faire, l'environnement institutionnel doit muter, afin d'être à même de l'accueillir, ce changement mis en œuvre par des catégories d'acteurs agissant à différents niveaux de la société.

Bien qu'évoluant dans des secteurs différents, dont les dynamiques peuvent être contradictoires, ces derniers se mobilisent autour d'un projet commun, susceptible grâce aux dynamiques du dedans et du dehors, de mettre en œuvre des stratégies actives de promotion de leur territoire qui permettent de modifier leur situation.

4.4.1. Interventions de développement et changement

La planification, en adoptant une approche basée sur des projets, permet d'induire des dynamiques de transformation dans des domaines prédéfinis par l'Etat, ce, suivant l'orientation générale de sa politique nationale de développement. Ces transformations, ne se donnent pas à voir de manière directe au terme des diagnostics, mais se construisent par les acteurs, qui mobilisent les ressources dont ils disposent pour ce faire. « *Le développement, [ne] coïncide [donc] pas avec l'intervention* ». (DELVILLE LAVIGNE, P., 2016 : 21). Dans le cadre de la planification de Mombo, il fait suite à la mobilisation et mise à disposition des ressources et a donné lieu, à la réalisation d'aménagements divers.

Une analyse des documents PCD, permet ainsi de poser le constat général, des améliorations portées dans l'environnement de vie du fait, du développement de nombreuses infrastructures dans la commune depuis la réalisation en 2012, de la première planification. En effet, l'amélioration de la qualité de vie des populations au sein des territoires passe par l'aménagement et l'équipement des espaces. Ces actions, contribuent à faciliter leur quotidien, et à les rapprocher des lieux. Ainsi, dans une approche de décentralisation et de gestion locale des affaires publiques, des services déconcentrés et techniques ont été créés afin d'encadrer les populations de Mombo dans différents secteurs.

On observe ainsi l'implantation de représentations à l'exemple des délégations d'arrondissement de l'agriculture, des affaires sociales, de l'élevage, de la jeunesse et des sports (etc.), qui encadrent au jour le jour les individus dans leur activité quotidienne professionnelle et personnelle. A titre d'exemple, pouvons-nous relever les appuis apportés aux GIC's de Mombo entre 2017 et 2018 par la DAADER (Cf. tableau ci-dessous), et ayant entre autres contribué à limiter l'impact des attaques de ravageurs (insectes, chenilles) et maladies (pourriture jaune, capsides cacao, quiqui) (PCD, 2020 : 72) sur la rentabilité des activités.

Tableau 9 – Principaux appuis au GIC's et coopératives de la commune de Mombo

Années	Organisations des planteurs	Types d'appuis	Filières agricoles	Organismes d'appuis
2017	GEPCAM (Groupe d'éleveurs et planteurs du Moungo de Mombo Quartier 3)	Acquisition des équipements de production année 2017	Agriculture Elevage porcins	C2D/ ACEFA

Années	Organisations des planteurs	Types d'appuis	Filières agricoles	Organismes d'appuis
2017	GIC Amicale de Mombo quartier 4 bloc 1	Amélioration de la production de cacao des membres à travers l'acquisition des équipements de traitement et de séchage	Cacao	C2D- PCP - ACEFA
2017	AFAGRIM (GICS des acteurs de la filière agricole de Mombo quartier 1)	Amélioration de la production et réduction des pertes post-récolte du cacao à travers l'acquisition des équipements et de séchage	Cacao	C2D - ACEFA
2018	Agriculteurs de Mombo	44 cartons d'insecticides ; 02 atomiseurs	Cacao	Gouvernement
2018	Agriculteurs de Mombo	Fongicide : 25 cartons ; fongicides systémiques : 08 cartons ; Insecticides : 07 cartons ; herbicides : 02 cartons ; kits : 08 ; atomiseurs : 02 ; pulvérisateurs : 02.	Cacao	PACDF2C
		23 000 plants cacao et 250 kg de semences maïs	Cacao et maïs	Gouvernement

Source : données DEUC, 2018

La présence des SDE et services techniques permet ainsi la création de nouvelles formes de partenariat, qui renforce la proximité avec les acteurs locaux, pour une meilleure réponse à leurs préoccupations. En marge de ces apports en termes d'encadrement, il est aussi à relever des facilités notamment en termes d'accès aux services ou commodités au sein des espaces. Ainsi, dix (10) nouveaux tronçons routiers ont-ils été ouverts entre 2012 et 2018, s'ajoutant aux 12 existants, ce qui facilite la mobilité des habitants malgré le constat posé du mauvais état de 20 sur 22 de ces tronçons. Dans la même lancée, huit (08) écoles maternelles et treize (13) écoles primaires ont été créées dans la commune, 01 Centre de Santé Intégré (CSI) créé à Djoungo rails, ainsi qu'un CSI transformé en CMA (Centre Médical d'Arrondissement) à Mombo ville. Face à ces réalisations, nous pouvons faire l'observation selon laquelle si les actions planifiées et programmées n'ont pu être financées dans leur globalité, des efforts ont été faits en termes d'investissement, même si ces derniers ne peuvent être rentabilisés.

Ainsi, s'il est observé une certaine transformation de l'environnement et des conditions de pratiques des activités, notamment agropastorale, piscicole, éducative, un changement profond des structures, n'a, été observé. Cela tient peut-être du fait que la majorité des projets programmés pour la période triennale était infrastructurelle, et n'a engendrer de dynamique productive favorable à une amélioration du revenu par habitant.

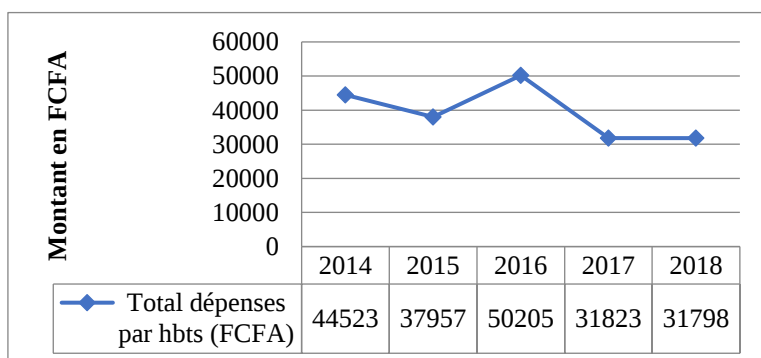


Figure 9 – Evolution des dépenses par habitants de 2014 – 2018

Source : PCD, 2020.

Ainsi, s'il prenait l'envie aux communautés d'investir au sein de leur territoire, c'est le niveau de vie, qui ne le leur permet pas. Une analyse de la variation de dépenses des habitants de la commune, laisse en effet transparaître, la faiblesse des

dépenses par habitants. L'évolution se fait ainsi en dent de scie, connaissant une légère hausse en 2016 après une chute en 2015, pour redescendre encore en 2017 et 2018. Cette situation est

dommageable pour la commune, dans la mesure où, « [...] une population qui dépense est également celle qui investit pour le développement de la localité. » (PCD, 2020 : 61).

De plus, la dynamique de mise en œuvre des solutions endogènes qui aurait permis de maintenir active l'émulation communautaire après le départ des techniciens, n'a pas reçue l'adhésion communautaire, ce qui justifie l'inertie observée six ans plus tard. Les CQ et les CC peinent ainsi à s'organiser et à entretenir les installations, ce qui justifie l'envahissement de certaines servitudes (rigoles) par la terre, les herbes ou les détritiques, ce qui empêche la circulation des eaux. Est dans la même lancée relevé un dysfonctionnement de nombreux points d'eau publics : source aménagée (1), non aménagés (2), bornes fontaines (17), forages (05), puits aménagés (05), qui auraient pu être réhabilités et réparés, par un concours des populations à travers les CQ au niveau de l'espace urbain, et les CC au niveau des villages. On assiste donc, au maintien de ces attitudes attentistes, qui fait croire aux populations, que c'est à l'Etat, à travers la commune, de solutionner tous leur problème, même les plus minimes. La planification n'a donc pas à ce niveau réussi à créer une appropriation véritable du processus, les communautés se considérant toujours comme des agents et non des acteurs de développement.

Or, eu égard de la faiblesse de ses ressources propres, la commune est bien souvent dans l'incapacité de solutionner tous les problèmes locaux. C'est ce qui justifie d'ailleurs qu'elle peine à contribuer efficacement à la mise en œuvre des projets d'intérêts communs. Il semble donc nécessaire pour elle, d'aller au-delà du processus, et de réfléchir au développement de ressources alternatives, plus localisées, qui

[...] se construit à partir de ressources naturelles limitées (énergie, matières premières, etc.) et avec des ressources immatérielles de type culturel et d'innovation, inscrites dans ce que l'on a pu appeler un « écosystème », fait d'aménités à préserver (qualité environnementale de l'air, de l'eau, qualité paysagère, historicité, etc.) et qui sont, elles, illimitées. (CAMPAGNE, P., PECQUEUR, B., 2005 : 153).

La planification bien qu'induisant des modifications au regard de la situation initiale des communes, ne permet pas de contrebalancer la faible mobilisation des ressources locales, qui aurait elle, contribué, à impulser dans la durée, une réelle dynamique novatrice. Les acteurs locaux autres qu'institutionnels, n'ont pas pu se réapproprier le territoire, avec pour conséquence, l'inexistence de réelle action qui s'enracinant à la base, implique les différents acteurs internes et externes au territoire, pour se déployer.

CONCLUSION

L'amélioration de la qualité et des conditions de vie des populations, est l'une des préoccupations majeures des Etats africains. Face au souci d'y apporter une réponse plus efficace, qui tient compte de la pluridimensionnalité des échelles d'actions mais aussi des difficultés que vivent les populations, l'Etat camerounais, comme de nombreux Etats d'Afrique, a opté pour une stratégie plus locale, implémenté à travers la planification du développement. Si planification il y a, c'est que cette stratégie, qui prend corps au sein d'un territoire qu'est la commune, entend de manière collaborative et concertée avec la totalité des acteurs dudit territoire, coconstruire une vision de développement matérialisé à travers un plan. Ce plan, concrétisation des attentes et aspirations des citoyens, définit les axes d'intervention et programme les actions, qui permettront d'aboutir aux transformations souhaitées.

Il s'inscrit donc dans une logique descendante, qui implique la mise en œuvre de réformes, permettant la création d'un cadre favorable au déploiement du processus, ce que vient entériner la décentralisation, qui permet de prime abord, l'établissement d'un gouvernement local.

Toutefois, en dépit des efforts ainsi consentis par l'Etat dans la démarche vers un développement local, des lacunes existent, et font obstacle, tant et si bien que, nous nous sommes, proposée, dans le cadre de ce travail, d'analyser la contribution de la planification communale du développement à l'émergence de dynamiques de changement local, voire territorial. En effet, bien que la commune de Mombo, soit détentrice d'un PCD élaborée de manière concertée avec les acteurs du secteur public, privé, voire associatif, il se donne à voir que, la mise en œuvre du plan, principalement centrée sur la réalisation des projets, en appel aux investisseurs, qu'aux populations locales.

La logique induite par le plan est donc foncièrement économique et financière, ce qui empêche la construction et la valorisation de ressources spécifiques, et propres au territoire. Il paraît dès lors important de tenir compte des dynamiques locales existant à travers les associations de producteurs, mais surtout, construire et consolider les réseaux de relations entre la totalité des acteurs locaux. C'est sur cette base que naîtra une véritable synergie locale qui, s'appuyant sur les ressources locales et les acteurs extérieurs, permettra d'induire une véritable émulation qui part de la base.

La planification communale, si elle ne réussit à créer cette émulation, permet toutefois de fédérer les acteurs autour d'un projet commun, émanation des besoins et priorités des populations qui, prenant part aux décisions qui concernent leur territoire, contribue à son aménagement. Ce pouvoir d'action qui leur est donné à travers cette démarche participative,

fait d'eux des partenaires au projet qui ont conscience de leur compétence et responsabilité dans le développement de leur territoire. Les investissements menés au sein de l'espace, résultante de la volonté des populations, contribuent donc à améliorer leur situation, leur manière de vivre et d'habiter leurs espaces. C'est ce qui nous fait d'ailleurs convenir que « *la concrétisation des projets planifiés et programmés dans le document PCD, contribue à améliorer la qualité et le cadre de vie des populations locales en favorisant un mieux-être communautaire et fédérant les acteurs autour du processus.* »

Pour comprendre cette dynamique, pourrait être mis en évidence, eu égard de la faiblesse des ressources propres communales, son incapacité, sans l'existence de la planification communale, à mobiliser des partenaires, voire à initier d'elle-même de quelconques initiatives.

Dès lors, si la planification ne permet à l'état l'émergence d'un développement local, ou territoriale, il n'en demeure pas moins qu'elle donne lieu à des innovations dans la manière de gouverner localement, en faisant interagir des partenaires aussi bien institutionnels, qu'associatifs, voire du privé informel.

Ces derniers se mobilisent sur l'étendue du territoire communale, afin d'améliorer leur pouvoir d'action et construire leur stratégie de développement. Ils jouent de fait un rôle primordial dans la gouvernance locale, assurant la prise en compte de leurs attentes et volontés, en identifiant les problèmes vécus et en déterminant les solutions favorables à la création d'une émulation susceptible d'entraîner un changement, qui touchera la totalité des secteurs de développement. De ce pont de vue, nous pouvons dire, que « *la mise en œuvre de la planification communale constitue une opportunité pour le développement dans la mesure où elle permet la construction d'un projet de société au sein duquel les populations en coordination, construisent collégialement leurs ressources en s'ancrant dans leur territoire.* »

Ainsi, en permettant de renforcer les capacités d'agir de l'institution communale, la coordination entre les acteurs du territoire, mais aussi en favorisant l'identification des potentialités de la commune, la planification permet d'asseoir de bonnes bases pour l'impulsion d'une dynamique de développement local. Il s'agit toutefois, de dépasser cette idée selon laquelle seule l'intervention, les actions prévues dans le plan entraîneraient le changement, pour tenir compte des dynamiques plus internes à la commune. Pour ce faire, lever les contraintes dues à la méthode de mise en œuvre des plans communaux est indispensable.

En effet, si une telle démarche entend répondre aux différents enjeux d'appropriation, de responsabilisation et de collaboration, tout en répondant aux priorités gouvernementales, force, est donnée de constater qu'elle peine à atteindre à Mombo, les objectifs visés en matière de développement. Cela est certes dû à la segmentation de l'approche qui ne permet pas une

réelle fédération des acteurs autour d'un seul projet de territoire malgré l'existence du PCD, mais aussi à la démarche qui part moins de la volonté première des acteurs que de celle de l'Etat.

Cette double contrainte observée, a des incidences sur les communautés, qui peinent dès lors à s'approprier le projet, et encore plus, à se positionner comme de véritables partenaires devant agir sur leurs espaces pour le transformer, le faire évoluer. Cette situation est renforcée par l'approche programme, qui semble limiter l'intervention des populations au niveau des diagnostics. Ces dernières n'étant pas impliquées dans la phase de réalisation des projets, qui relève des ministères de tutelle, de l'institution communale et autres partenaires au développement. Une telle approche conforte les populations dans une certaine dynamique attentiste, passive, qui ne favorise pas un ancrage favorable à l'émergence d'un territoire, ici perçu comme l' « [...] émanation d'une logique de l'action collective qui s'incarne dans les institutions [...] ». (COURLET, C., 2001 : 34).

« Le territoire représente [en effet,] le point d'ancrage de développement local, [car,] en plus d'en fournir les ressources, il regroupe les acteurs qui partagent certaines formes d'identités de même qu'une dynamique particulière » (BONNER, F., 2006 : 15). C'est cette construction identitaire qui fait que les populations se sentent responsables de leur devenir, partenaires dans l'action et non plus de simples bénéficiaires, qui reste à parfaire dans la commune de Mombo. Afin que la stratégie puisse ainsi atteindre les objectifs visés, il est question pour les communes, de recentrer les actions sur la mise en œuvre des solutions endogènes. La planification favorise certes l'aménagement du territoire, mais pour consolider les actions de développement, le territoire doit produire, et pour ce faire, s'adosser sur ses ressources, ses savoir-faire, ses acteurs.

Cela ne suppose pas un enfermement sur soi, mais plutôt la construction de relation qui permette de valoriser les ressources. Cela passe par une recherche active de partenariat, non uniquement avec l'Etat, les SDE, les partenaires au développement, mais aussi les entreprises privées, les élites, les instituts de recherche, les organisations de développement. Il s'agit de s'inscrire dans un accompagnement multi-acteur des projets territoriaux. L'intercommunalité peut aussi être une option à considérer, dans une approche qui oriente les actions vers des stratégies plus territorialisées, qui permet de construire une vision commune dans des domaines comme, celui agricole, étant donné qu'il s'agit du secteur qui regroupe le plus d'actif dans ces zones.

Il s'agit pour avoir de meilleurs résultats, de coproduire les stratégies, d'améliorer l'interconnaissance, les techniques, de mettre en commun les ressources (matérielles, techniques, humaines, etc., afin de rendre possible la dynamique locale de développement.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- ALAMI**, Sophie., **DESJEUX**, Dominique., **GARABUAU-MOUSSAOUI**, Isabelle., (2009) Les méthodes qualitatives, Paris, PUF, (Que sais-je ?) 2^{ème} éd.
- BLANCHET**, Alain., **GOTMAN**, Anne (2010). L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris, Armand Colin, 2^{ème} éd.
- BOURDIEU**, Pierre, (1998). *Choses dites*, Paris, éd. Minuit.
- BOURDIEU**, Pierre, (1979). *La distinction. Critique du jugement*, Paris, Minuit, « sens commun ».
- DESLAURIERS**, Jean-Pierre, (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.
- DURKHEIM**, Emile. (2004). *Les règles de la méthode sociologique*, éd. Quadrige/Puf, 22^{ème}, 149p.
- CROZIER**, Michel., **FRIEDBERG** Erhard., (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- GHIGLIONE**, Rodolphe., **MATALON** Benjamin, (1991). *Les enquêtes sociologiques (théorie et pratique)*, Paris, Armand Colin.
- GRAWITZ**, Madeleine, (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- GRAWITZ**, Madeleine. (2000). *Lexique des sciences sociales*, 7^{ème} édition, Dalloz.
- LACHAUME**, Jean François, (1989). *Grands services publics*, Paris, Milan, Elsevier Masson, Collection Droit, sciences économiques, vol. (1), 375p.
- LE MOIGNE**, Jean-Louis, (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris : Bordas, Dunot.
- MUCCHIELLI**, Alex, (2006). *Étude des communications : Nouvelles approches*, Paris, Armand Colin.
- OLIVIER DE SARDAN**, Jean-Pierre. (1995). *Anthropologie et développement, essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, APAD/Karthala.
- PAILLE**, Pierre., **MUCCHIELLI**, Alex., (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2e éd, Paris, Armand Colin.
- QUIVY**, Raymond et **VAN CAMPENHOUDT**, Luc. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 4^e éd.
- VEDEL**, Georges., **DELVOVE** Pierre, (1992). *Droit administratif*, Paris, PUF, 12^{ème} édition, t.2. Vol. (1), 802p.
- VON BERTALANFFY**, Karl Ludwig, (1991). « *Théorie générale des systèmes* », Paris, Dunod.
- WEBER**, Max., (2003). *Le savant et le politique*, Paris, La découverte, coll. Poche/ Sciences humaines et sociales, n°158.
- WINKIN**, Yves, (2001). *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*, Bruxelles, De Boeck, 332p.

OUVRAGES SPECIALISES

- AYDALOT**, Philippe, (1982). *Économie régionale et urbaine*, Paris, Économica.
- BACQUE**, Marie Hélène., **BIEWENER**, Carole. (2013). *L'empowerment une pratique émancipatrice*. Paris, La Découverte, Monographie, 172p.
- BEZES**, Philippe., (2011). *Gouverner (par) les finances publiques. Perspectives de recherche*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. Académique. 526p.
- BEZES**, Philippe., (2009). *Réinventer l'Etat*, Paris, PUF, Coll. Le lien social. 522p.

BLAKELY, Edward., **LEIGH**, Nancey Green. (2010). *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, 4th Edition. SAGE Publications, Inc., California.

CAMPAGNE Pierre et **PECQUEUR** Bernard., (2014). *Le développement territorial. Une réponse émergente à la mondialisation*, Paris, éd. Charles Léopold Mayer.

CERNEA, Michael. (1991). *Putting people first. Sociological variables in rural development*, Washington, D.C: 2nd éd. World Bank Group, Oxford University Press.
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/161691468765016390/pdf/multi-page.pdf>
 Consulté le 18 décembre 2020. 602.p.

CHAMBERS, Robert, (1990). *Développement rural : la pauvreté cachée*, Paris, éd. Karthala.

CHAMBERS, Robert. (1990). *Développement rural. La pauvreté cachée*, Paris, Karthala (1^{ère} éd. Angl., 1983, Rural development: Putting the last first, New York, Longman group).

CHARLIER, Sophie., **NYSENS**, Marthe., **PEEMANS**, Jean-Philippe., **YEPEZ DEL CASTILLO**, Isabel. (2004). « Une solidarité en actes : Gouvernance locale, économie sociale, pratiques populaires face à la globalisation », *Presses Universitaire de Louvain*, Louvain la Neuve, 1^{ère} éd. (ISBN :2-930344-46-6) 390p. <http://hdl.handle.net/2078.1/73609>

COURLET Claude (2001), « Territoires et régions : Les grande oubliés du développement économique », Paris, L'Harmattan.

FENU, (2006). « Le renforcement des capacités » in *Relever le défi. Renforcer les capacités des collectivités locales pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement*, Chapitre 5, Guide pratique. pp.231-253.

FRIEDMANN, John., **WEAVER**, Clyde. (1979). *Territory and Function. The Evolution of Regional Planning*. University of California Press.

GOUTTEBEL. Jean. Yves. (2003), *Stratégies de développement territorial*, Paris, 2^{ème} Ed. Economica.

GREFFE, Xavier (2005). *La décentralisation*. Paris, Découverte, Repères, 122p

GREFFE, Xavier, (1984). *Territoire de France, les enjeux économiques de la décentralisation*, Paris, Economica.

GUMUCHIAN, Hervé., **PECQUEUR**, Bernard (Dir.). (2007). *La ressource territoriale*, Paris, Ed. Economica Anthropos.

HEALEY, Patsy, (1997). *Collaborative planning. Shaping places in fragmented societies*, Vancouver, UBC Press.

HOUEE, Paul., (2003). *Le développement local au défi de la mondialisation*. Paris, Editions l'Harmattan.

LE GALES, Patrick., (1997). « Quels intérêts privés dans les villes européennes », in **LE GALES**, Patrick., **BAGNASCO**, Arnaldo, (Dir.). *Villes en Europe*, Paris, Ed. La découverte.

LÉVY, Jacques., **LUSSAULT**, Michel (2003). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 1033 p.

LORTHIOIS, Jacqueline., (1996). *Le diagnostic local de ressources*, Macon, éd. W, ASDIC, 1 vol., 237p.

NINACS, William. (2008). « Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité », Québec, Presses de l'Université de Laval.

PECQUEUR, Bernard. (1989), *Le développement local*, Paris, Syros, **Alternatives économiques**.

PECQUEUR, Bernard., **COURLET**, Claude, (2013). *Economie territoriale*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

PECQUEUR, Bernard, (2000). *Le développement local*, Paris, Alternative économique, Syros.

PETERS, Thomas., **WATERMAN**, Robert, (1982). *Le prix de l'excellence*, Paris, interéditions.

PREVOST, Paul. (1993). *Entrepreneurship et développement local. Quand la population se prend en mains*. Montréal, Les Éditions TRANSCONTINENTALES Inc.

STHÖR, Walter ; **TAYLOR**, Fraser. (1981). *Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. Edited by Walter B. Stohr and D.R. Fraser Taylor.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle ; **KLEIN**, Juan-Luis et **PIERRE** Fontan. (2009). *Initiatives locales et développement socio-territorial*. Québec : Télé-Université.

ULLMO, Yves, (1974). *La planification en France*, Paris, collection des études politiques, économiques et sociales, Dalloz.

VACHON, Bernard. (1993). *Le développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Québec, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

AKTOUF, Omar. (2006), [1987], *Méthodologie des Sciences Sociales et approches qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Chicoutimi, ville de Saguenay, Macintosh, Ed. Électronique, coll. Les classiques des sciences sociales, p.20.

http://classiques.uqac.ca/contemporains/Aktouf_omar/metho_sc_soc_organisations/metho_sc_soc_organisations.pdf? Diffusé le 19 février 2006, Consulté le 1^{er} décembre 2020 à 18h48.

BAHUCHET, Serge., **IOVEVA-BAILLON**, Kornelia., (1998). « Le rôle de la restauration de rue dans l'approvisionnement des villes en viande sauvage : le cas de Yaoundé (Cameroun) », *Villes du Sud et environnement*. Ed. du Bergier, Travaux de la Société d'Ecologie Humaine, pp.171-182. [En ligne] <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00211621> Consulté le 05/07/2021.

BELLOCO, Maylis, (2017). « Le patrimoine culturel comme ressource touristique : le bourg ancien de Tongli, province du Jiangsu », *In L'espace géographique*, Belin, Tome 46(4), pp.346-363.

BERARD, Laurence et al, (2005). « Le panier de biens : une construction patrimoniale et territoriale. L'exemple de la Bresse », *in Territoires et enjeux du développement régional* (GAEL), Symposium international INRA-PSDR, Lyon, Working Paper, n°1, pp.2-16.

BLANDIN, Bernard. (2004). « La relation pédagogique à distance : que nous apprend Goffman ? ». *Distances et savoirs*, 2, pp.357-381. <https://doi.org/10.3166/ds.2.357-381>

BLUNDO, Giorgio, **OLIVIER DE SARDAN**, Jean pierre, (2001). « La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest », *in Politique Africaine*, vol.3(83), pp.8-37.

BERTRAND, Nathalie., **MOQUAY**, Patrick. (2004). « La gouvernance locale, le retour ». *Économie rurale*. Proximité et territoires, n° 280, pp.77-95.

http://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_2004_num280_1_5474

DOI :10.3406/ecoru.2004.5474 Document généré le 16/10/2015 et consulté le 17 Février 2021

BONNAL, Jean. (1995). « Participation et risques d'exclusion : réflexions à partir de quelques exemples sahéliens », *série Participation populaire*, n°9, Rome, FAO, chapitre 1, s.p

[En ligne] <http://www.fao.org/docrep/003/V5370F/v5370f02.htm#TopOfPage> Consulté le 06 Mai 2021 à 14h48.

BRUNNISON, Nils (1982) "The irrationality of action and action rationality: decision, ideologies and organizational actions", *Journal of management studies*, vol. 19, 1982, pp. 29-44. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1982.tb00058.x

CHAFFEE, Ellen Earle, (1985). "Three model of strategy", *Academy of management review*, vol. 10, n° 1, pp.89-98.

<https://doi.org/10.2307/258215>

CHAUVEAU, Jean-Pierre. (1994). « Participation paysanne et populisme bureaucratique. Essai d'histoire et de sociologie de la culture du développement », in **JACOB**, Jean-Pierre et **LAVIGNE DELVILLE** (Dir.), *Les associations paysannes en Afrique : organisation et dynamiques*, Paris, APAD/Karthala/IUED, pp.25-60.

CHEVALIER, Pascal., **DEDEIRE**, Marc. (2016). « Application du programme leader selon les principes de base du développement local », *Economie Rurale*, n°312. Juillet-août 2014, pp.9-25, mis en ligne le 15 juillet 2016, consulté le 11 août 2021.
URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/4382>
DOI: <https://doi.org/10.4000/economierurale.4382>

CORNEAU, Yvan., **FAVREAU**, Louis. (1999). « Développement économique communautaire : une synthèse de l'expérience québécoise ». *UQAM / Centre de recherche pour les innovations sociales*, pp.1-19.
[/https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etude-decasentreprise/CRISES_ES9909.pdf](https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etude-decasentreprise/CRISES_ES9909.pdf) / Consultée le 02 Mars 2021.

COURLET, Claude., (1994). « Les systèmes productifs localisés », In **COURLET** Claude., **SOULAGE** Bernard (Dir.), *Industrie, territoires et politiques publiques*, Paris, Ed. L'Harmattan, pp. 17-18.

CROZIER, Michel., (1960). « Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique », in *Sociologie du travail*, 2^{ème} année, n°1, Janvier-mars. pp.61-75.
DOI : <https://doi.org/10.3406/sotra.1960.1011> consulté le 30 juillet 2021 à 08h00.

D'AQUINO, Patrick. (2002). Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante. *L'Espace géographique*, 31, 3-22. <https://doi.org/10.3917/eg.311.0003>

DARBON, Dominique. (2003). « Réformer ou reformer les administrations projetées des Afriques ? Entre routine antipolitique et ingénierie politique contextuelle ». *Revue française d'administration publique*, 2003/1 No, 105-106, p.135 -152.

DAVIDOFF, Paul, (1995), « Advocacy and pluralism in planning, in *Journal of the American Institute of Planners*, vol.31, n°4, Novembre, pp.331-338.

DEBERRE, Jean-Christophe. (2007), « Décentralisation Et Développement Local », in *Afrique contemporaine*, De Boeck Supérieur, vol 1, 221(1), pp.45-54.
<http://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2007-1-page-45.htm> ;
DOI :103917/afco.221.0045

DELCAMP, Alain., (1997). « La coopération intercommunale en Europe », in **AMIENS**, **Picardie.**, **RANGEON**, François., **VILLENEUVE**, Joseline, *L'intercommunalité : bilan et perspectives*, Paris, PUF. pp.91-112.
https://www.u-picardie.fr/curapp-revues/root/39/alain_delcamp.pdf_4a092f754140c/alain_delcamp.pdf

DELVILLE-LAVIGNE, Philippe, (2016). « Evaluer la contribution des actions de développement au changement social. Regards de sciences sociales, dilemmes méthodologique » in **ABERLEN**, Emilie., **BEDECARRATS**, Florent., **BOISTEAU**, Charlotte (dir.), *Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social. Donner du sens à la mesure des pratiques de solidarité internationale et de coopération décentralisée*, Etudes de l'AFD, n°2, Janvier, pp.19-30.

DEMANTE, Marie-Jo. (2005). « Crise, développement local et décentralisation dans la région de Gao (Mali) ». *Afrique contemporaine*, 215(3), 195-217.
<https://doi.org/10.3917/afco.215.0195> Consulté le 1^{er} déc. 2020.

DEMAZIERE, Christophe. (2000). « Développement économique local, villes et quartiers : les convergences possibles ». *Les Cahiers du DSU* -Septembre 2000, pp.6-8. <https://www.labo-cities.org/system/files/import/cr28Demazier.pdf> Consultée le 10 Avril 2021

DOLIGEZ, François. (2003). « La participation : un thème récurrent du développement ? », in *Journée d'étude IRAM 2003*, « De la participation à l'Empowerment », Paris, Institut de

Recherches et d'applications des Méthodes de développement. Document de préparation 1/7, pp.2-8. [En ligne] <https://www.yumpu.com/fr/document/read/19017293/e-la-participation-a> consulté le 28 mai 2021 à 22h45.

DZOU Patrick Pierre, **TCHOUASSI** Gérard, (2020), « Décentralisation financière : un déterminant efficace du développement local au Cameroun », in *Revue Africaniste Interdisciplinaire*, n°11, pp.61-76.

GILLY, Jean-Pierre., **LERROUX**, Isabelle, **WALLET**, Frédéric. (2004)., « Gouvernance et proximité » in **GILLY**, Jean-Pierre., **WALLET**, Frederic. (2005). *Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France. Revue d'Économie Régionale & Urbaine*. n°5, Décembre. pp.699-722. <https://doi.org/10.3917/rru.055.0699>

HURAND, Anne. (2008). « Enjeux et limites de la démocratie participative », dans observatoire du management alternatif, édition HEC "apprendre à oser", Paris, Mars, 21p.

JEAN, Bruno, (2006). « Présentation : le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec ». *Recherches sociographiques*, 47(3), 465–474. <https://doi.org/10.7202/014654ar>

JEAN, Bruno. (1989). « Le développement régional à l'heure du développement local : le temps des incertitudes ». *Revue canadienne des sciences régionales* 12 (1), 1989, pp. 9-24

FELIX, Julien. (1996). « L'élaboration de la politique de décentralisation au Mali : des logiques plurielles », in *Bulletin de l'APAD*, n°11, pp.1-16. [En ligne], mis en ligne le 03 juillet 2007, consulté le 07 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/apad/861>; DOI : <https://doi.org/10.4000/apad.861>

KECHIDI, Med, (2005). « La théorie de la structuration : une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles » in *Relations industrielles*, vol.60(2), pp.348-369.

LAVIGNE- DELVILLE, Philippe. (2005). « Les diagnostics participatifs dans le cadre des projets de développement rural dans les pays en développement : postulats, pratiques et effets sociaux des PRA/Marp », *Communication au colloque « Cultures et pratiques participatives : une perspective comparative »*, organisé par le LAIOS et l'AFSP, Paris, pp. 2-26.

[En ligne] : <http://www.afsp.msh-pellis.fr/aclivite/diversafsp/coJllaios05/txtllavignedelville.pdf> Consulté le 16 mai 2021

LAVIGNE-DELVILLE, Philippe., **MATHIEU**, Marilou. (2003). « Le diagnostic participatif comme enjeu de pouvoir et comme processus sociale », in *Journée d'étude IRAM 2003*, « De la participation à l'Empowerment », Paris, Institut de Recherches et d'applications des Méthodes de développement, pp.4-22.

[En ligne] http://www.slire.net/download/1459/je2003_vii-methodes_participatives.pdf Consulté le 28 mai 2021 à 18h37.

LE FLOCH, Rémy. (2004), « démocratie participative : attendus et contradictions », *Economie et Humanisme*, n°371, décembre, pp.94-96. [En ligne] http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r371_94_territoires_democrparticip.pdf consulté le 15 juin 2021 à 05h30.

LE GALES, Patrick., (2019). « Gouvernance ». Dans : **BOUSSAGUET**, Laurie (éd.), *Dictionnaire des politiques publiques : 5^e édition entièrement revue et corrigée* Paris : Presses de Sciences Po. pp.297-305. <https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0297> <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-politiques-publiques---page-297.htm>

LE GALES, Patrick., (2010). « Gouvernance ». Dans : **BOUSSAGUET**, Laurie (éd.), *Dictionnaire des politiques publiques* : Paris : Presses de Sciences, pp.299-308.

LE GALES, Patrick. (1995). « Du Gouvernement des villes à la gouvernance urbaine ». *Revue Française de Science politique*, Vol. 45 (1), 57-95.

https://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1995_num_45_1_403502 / Consultée le 10 juillet 2021.

LELOUP, Fabienne, (2010). « Le développement territorial et les systèmes complexes : proposition d'un cadre analytique ». *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, (4), pp.687-705.

LELOUP Fabienne., **MOYART**, Laurence et **PECQUEUR**, Bernard, (2003). « Le développement local en Afrique de l'Ouest : quelle(s) réalité(s) possible(s) ? », *Mondes en développement*, 4(124), 95-112 <http://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2003-4page-95.htm> / Consulté le 20 mai 2021.

LETURCQ, Samuel. (2020), « Le terroir, un concept anhistorique ». In **YENGUE**, Jean-Louis ; **STENGEL**, Kilien. *Le terroir viticole. Espace et figures de la qualité*, Presses universitaires François-Rabelais, p.1. 978-2-86906-731-8. hal-02878504

LOGIE, Gérard. (2003). « La participation : une issue possible pour la société humaine ? », in *Journée d'Etude IRAM 2003 « De la participation à l'Empowerment »*, Paris, Institut de Recherches et d'applications des Méthodes de développement, pp.14-21. [En ligne] <http://www.gestionorienteeverslimpact.org/sites/default/files/resource/8iramparticipation.pdf> consulté le 12 avril 2021.

LONCLE, Patricia., **ROUYER**, Alice (2004). « La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale », in *Revue Française des Affaires Sociales*, n°4, pp.133-154. <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2004-4-page-133.htm> Consulté le 20/05/2021 à 11h17.

LUYET, Vincent., **IORGULESCU**, Ion et **SCHLAEPFER**, Rodolphe, (2005). « Introduire et évaluer la participation lors de projets environnementaux : le cas de la troisième correction du Rhône en Suisse » in *Géocarrefour*, Le diagnostic des territoires, vol.80(2), pp.154-162. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.1084>

MACLEAN, Melissa. (2003), "Developing a research agenda on the gender dimensions of decentralization", *Background paper for the IDRC*, Gender unit research.

MARIE, Jérôme et **IDELMAN** Éric. (2010). « La décentralisation en Afrique de l'Ouest : une révolution dans les gouvernances locales ? » *Écho Géo*, n°13, pp.1-15. [En ligne], <http://journals.openedition.org/echogeo/12001> ; DOI :10.4000/echogeo.12001 ; mis en ligne le 20 septembre 2010, consultée le 23 Mai 2021 à 2h30.

MASENGESHO, Kamuzinzi., **BONAMI**, Michel., **DE KETELE**, Jean-Marie, (2009). « Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification ». *Revue française de gestion*, 5(195), pp.55-83. DOI:10.3166/rfg.195.55-83

MELMOTH, Sébastien. (2007). « République Démocratique du Congo : décentralisation et sortie de conflit ». *Afrique Contemporaine*, Vol.1(221), Éditions de Boeck Supérieur. pp.75-85. [En ligne] <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2007-1-page-75.htm> consulté le 03/01/2021 à 6h00.

MINTZBERG, Henry. (1994). "The rise and fall of strategic planning". *Harvard Business Review*, Reprint 94107, January-February, pp.107-114. [En ligne] [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf) Consulté le 29 décembre 2020 à 20h40.

MOLLARD, Amédée ; **PECQUEUR**, Bernard, (2007), « De l'hypothèse au modèle du panier de biens et de services. Histoire succincte d'une recherche, *Économie rurale*, n°300, pp.110-114. [En ligne], 300 | Juillet-août, mis en ligne le 12 novembre 2009, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/Economierurale/2270> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/economierurale.2270>

MOLLARD, Amédée et Al, (2005). « Offre de produits, services territorialisés et demande de biens combinés ». In : **FILIPPI**, Maryline., **TORRE** André (éd.), *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Chap.4, Versailles, France : Éditions Quæ, pp. 73-93. <https://doi.org/10.3917/quae.torre.2005.01.0073> consulté le 29 janvier à 22h15.

MOUSSAOUI, Kahina., **ARABI**, Khelloudja. (2014). « Le rôle des collectivités territoriales dans le développement local à l'ère des réformes en Algérie. Le cas des communes de Bejaia. » *Économie et Solidarités*, 44(1-2), 122–133. <https://doi.org/10.7202/1041608ar>

N.d, (2014). « L'Empowerment », *Cultures & Santé asbl*, Bruxelles, dossier thématique, n°4, Mai, pp.3-27.

[En ligne] https://sites.uclouvain.be/reso/opac_css/doc_num.php?explnum_id=9453 Consulté le 30/05/2021 à 01h11.

NDIAYE Abdourahmane, (2011). « Economie solidaire et démocratie participative locale », in *Marché et organisation*, vol.11(1). pp.73-92.

[En ligne] <https://researchgate.net/publication/254418947> DOI:10.3917/maorg.011.0073 consulté le 08 février 2021.

NDOUNDA OWONA, Nicholas., (2020). « Les marchés nocturnes de rue à Yaoundé (Cameroun). Entre système D et désordre urbain. », in **GWIAZDZINSKI**, Luc., **MAGGIOLI**, Marco., **STRAW**, William (Dir.) *Night studies. Regards croisés sur les nouveaux visages de la nuit*. Elya Ed. pp.117-138. hal-02882554

OLOWU, Bamidele. (1999). “Redesigning African civil service reforms”. *Journal of modern african studies*. Vol. 37, pp.1- 23. [En ligne] <http://journals.cambridge.org/abstract/S0022278X99002743> Consulté le 26 Avril 2021 à 11h02.

OUÉDRAOGO, Hubert, (2003). “Decentralization and local governance: Experiences from Francophone West Africa”. *Public Administration and Development*, n°23(1), pp.97-103

[En ligne] <https://doi.org/10.1002/pad.263> Consultée le 22 mars 2021 à 17h58.

PECQUEUR, Bernard, ITCAINA, Xabier, (2012), « Economie sociale et territoire : un couple allant de soi ? » *Revue Internationale de l'économie (RECMA)*, n°325, pp.53-54. DOI : <https://doi.org/10.7202/1017421ar>

PECQUEUR, Bernard (2002). « Le développement territorial comme préambule à l'économie sociale », dans **DEMOUSTIER**, Danièle (dir.), *Économie sociale et développement local*, Paris, L'Harmattan, pp. 23-26.

PIVETEAU, Alain. (2005). « Décentralisation et développement local au Sénégal. Chronique d'un couple hypothétique ». *Revue Tiers Monde*, n°181(1), pp71-93. [En ligne] <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2005-1-page-71.htm> Consultée le 18 Juin 2021 à 21h14.

PONDY, Louis, (1983). “Union of rationality and intuition in management action. Introduction: common themes in executive thought and action”, in **SRIVASTVA**, Suresh. et al (eds). *The executive mind: [New insights on managerial thought and action]*, Jossey Bass, San Francisco. pp.169-191.

POTTIER, Pierre., (1963). « Axes de communication et développement économique », in *Revue économique*, Vol.14(1), pp58-132. DOI : <https://doi.org/10.3406/reco.1963.407543> Consulté le 01/08/2021 à 07h30.

POULIN, Yves. (2004). « La décentralisation administrative en Afrique subsaharienne ». *Télescope - Observatoire de l'administration publique*, Vol.11(3), pp.2-27. https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/1994_2004/v11n3Afrique.pdf Consultée le 05/04/2021

PRUD'HOMME, Rémy. (2003). “Fiscal decentralization in Africa: a framework for considering reform”. *Public administration and development*. Vol. 23(1), pp.17-27. [En ligne] <https://doi.org/10.1002/pad.256> Consultée le 20 Mars 2021 à 17h55.

SANOGO, Youssouf. (2004). « Développement local et économie sociale au Mali ». Dans **SALAM FALL**, Abdou., **FAVREAU**, Louis et **LAROSE**, Gérald (dir.) (2004) : *Le Sud ... et le Nord dans la mondialisation. Quelles alternatives. Le renouvellement des modèles de développement*. Paris, Presses de l'Université du Québec & Les éditions Karthala. pp.227-244

SAUVIAT, Agnès. (2004). « L'autonomie financière et fiscale des collectivités locales en Europe. Approche théorique ». Dans **PAULIAT**, Hélène. (dir.) *L'autonomie des collectivités territoriales en Europe, une source potentielle de conflits ?* Chapitre 4, Éditeur : Limoges : Pulim, pp.171-178.

SIMON, Herbert, (1955) "A behavioral Model of Rational Choice" *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 69, Issue 1, February, pp.99–118, <https://doi.org/10.2307/1884852>

SMOKE, Paul. (2003). "Decentralization in Africa: goals, dimensions, myths and challenges". *Public administration and development*. Vol. 23(1), pp.7-16.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.255> ; <https://doi.org/10.1002/pad.255>
<http://Gsdrc.org/docs/open/po43.pdf> Consultée le 05 Janvier 2021 à 4h05.

SOUMAHORO, Moustapha, (2015), « Construction, reconstruction territoriale et décentralisation en côte d'ivoire (2002-2009), in *Espaces et sociétés*, ERES, 160-161(1-2)., pp.51-66. <https://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2015-1-page-51.htm> consulté le 20 décembre 2020 à 16h00.

STARBUCK, Wiliam, (1992), "Strategizing in in the real world", *International Journal of Technology Management*, Vol.8(1/2), pp.77-85. [En ligne] DOI: 10.1504/IJTM.1993.025760

THEDE, Nancy. (2010). « Réforme de l'État, décentralisation et appropriation en Afrique ». Dans **FISSETTE**, Jacques., **RAFFINOT**, Marc (dir.) : *Gouvernance et appropriation locale du développement : Au-delà des modèles importés*. Les Presses de l'Université d'Ottawa, pp.137-157.

TORRE, André, (2015). « Théorie du développement territorial », *Géographie, économie, société*, Lavoisier, vol.17(3), pp.273-288. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2015-3-page-273.htm> Consulté le 1^{er} avril 2021 à 9h10.

VACHON, Bernard. (2001). Le développement local intégré : une approche humaniste, économique et écologique du développement des collectivités locales, pp.19-34. [En ligne] <https://www.centraidesaglac.ca/media/site/DocumentsBernardVachon.pdf> consulté le 02/04/2021 à 00h00.

VAN LAETHEM, Nathalie., **DURAND-MEGRET**, Béatrice. (2019). « Outil 7. Analyse SWOT », in *la boîte à outil du responsable marketing*, Dunod, collection B&O, pp.26-27.

WESCOTT, Clay. (1991). "Guiding principles on civil service reforms in Africa: an empirical review". *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 12 (2), pp.145-170.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513559910263471> Consultée le 21 Mai 2021 à 05h02.

WILKIN, Luc., **BERNARD**, Benoît, (2009). « Introduction. Les réformes de l'administration vues d'en bas ». *Pyramides*, [En ligne}, 18, 9-12. <http://pyramides.revues.org/622/> Consultée le 02 juin 2021 à 15h40.

ZINNEN, Véronique., **LAOKRI**, Samia., **PAUL**, Elisabeth., (2009). « Vers un nouveau paradigme de l'aide au développement : L'approche sectorielle, quels constats ? », in **HACHIMI**, S-Y., *Le défi de l'accessibilité et de l'équité en santé dans le tiers-monde : entre droit fondamental, justice sociale et logique marchande*, L'Harmattan, pp.329-349. <http://hdl.handle.net/2268/143735>

RAPPORTS D'ETUDES ET DE RECHERCHES

BAD, (2004). Directives révisées relatives aux opérations du groupe de la banque faisant appel à l'approche sectorielle globale (SWAp), avril, <https://www.afdb.org/fr/documents/document/guidelines-for-bank-group-operations-using-sector-wide-approaches-swaps-27082>

BANQUE MONDIALE., (1996), *The World Bank participation sourcebook*, Banque mondiale, Washington DC, 253 p.

<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm> (consulté le 21.12.2020 à 08h10).

BRODHAG, Christian. (2001). « Glossaire du développement durable », Saint-Etienne, AGORA21, 62.p. En ligne : <http://www.researchgate.net/publication/228780559> Consulté le 28/05/2021 à 12h21.

CAFER., **PNDP**, (2020). « Plan Communal de Développement (PCD) de Mombo », rapport d'activité, non publié, juillet, 349p.

CAFFERINI, Lionel., **PIERREL**, HUGO. (2009). Pratique de l'aide sectorielle. Enseignements et perspectives pour l'AFD. Réflexions conduites à partir d'études de cas. AFD, Paris, 80p.

<https://s3.amazonaws.com/document issuu.com/180405083653-67176e400ac65f4262640ec0ea0bfc76/original.file?AWSAccessKeyId=AKIATDDRE5J7XNH6UY4R&Expires=1626478509&Signature=38actUHRU4Ec%2FfQyrIGMErd3btY%3D>

CAVALLIER, Georges. (1998). « Défis pour la gouvernance urbaine dans l'union européenne ». Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Luxembourg. 88p.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b5188caa-f7d2-448e-88d2-dd6d3ef355fc/language-fr#>

DURAND, Claire, (2009). « Valorisation des aménités par les produits et services territorialisés : le cas du massif de Bauges. », Grenoble Applied Aconomics Laboratory (GAEL), Projet AMEN, Inra.

GENTIL, Dominique, (2000). Lutte contre la pauvreté et les inégalités : Synthèse de l'étude bilan sur les actions de la Coopération française, DGCID-DSPE-MAE, IRAM, Juil,

<http://hubrural.org/IMG/pdf/mae-lutte-pauvrete.pdf> consulté le 31/07/2021 à 03h13.

LITVACK, Jennie., **AHMAD**, Junaid et **BIRD**, Richard. (1998). Rethinking Decentralization in Developing Countries. The World Bank Washington, D.C. September, Studies series. 53.p.

<http://www.researchgate.net/publication/44825261> /DOI: 10.1596/0-8213-4350-5, consulté le 1^{er} Juin 2021 à 01h30.

MINEPAT, **PNUD** et **Al.**, (2020). « Stratégie Nationale de Développement 2020-2030. Pour la transformation structurelle et le développement inclusif », 1^{ère} édition, 231p. URL : https://www.dgb.cm/Download/674/strategie-nationale-de-developpement/19839/snd30_strategie-nationale-de-deveppement-2020-2030.pdf Consulté le 22/11/2020 à 19h.

MINEPAT, **PNUD** et **Al.**, (2009). « Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi. Cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020 », Août, 174p.

URL : https://www.paris21.org/sites/default/files/Cameroon_DSCE2010-20.pdf Consulté le 21/05/2021 à 06h27.

MINEPAT et **Al.**, (2009). « Cameroun vision 2035 », Document de travail, février, 76p.

URL : <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/cmr145894.pdf> Consulté le 21/05/2021, à 06h21.

PNDP, (2016). Rapport annuel d'activités. Exercice 2016, rapport d'activité, 52p.

<https://www.pndp.org/documents/rapport-pndp-dactivite-final-2016-20172.pdf> Consulté le 23/02/2021 à 03h30.

PNDP, (2014). « Rapport annuel d'activités. Exercices 2013 ». Rapport d'activité, 183p.

https://www.pndp.org/documents/Rapport_annuel_2013.pdf Consulté le 19/02/2021 à 20h01.

PNDP, (2012). « Rapport annuel d'activités. Exercice 2012 », rapport annuel, janvier, 222p.

https://www.pndp.org/documents/Rapport_annuel_2012.pdf Consulté le 13/05/2021 à 16h57.

PNDP., **CPD**. (2012)., Plan Communal de Développement de Mombo, rapport, Janvier, 121p.

PNDP, (2011). « Rapport annuel d'activités. Exercices 2010 », rapport d'activité, 46p.

https://www.pndp.org/documents/Rapport_annuel_20103.pdf Consulté le 20/02/2021 à 14h22.

PNDP, (2010). « Rapport d'activités du programme national de développement participatif (PNDP). Phase 1 », rapport d'activité, février, 217p.

https://www.pndp.org/documents/Rapport_annuel_2009.pdf Consulté le 24/05/2021 à 11h31.
PNDP, (2009). Rapport annuel des activités du PNDP. Exercice 2008, rapport d'activité, 101p.
https://www.pndp.org/documents/Rapport_annuel_2008.pdf Consulté le 10/03/2021 à 14h08.
PNDP, (2006). « Rapport annuel des activités du Programme National de Développement Participatif (PNDP). Exercice 2005 », rapport annuel d'activité, janvier, 118p.
https://www.pndp.org/documents/Rapport_annuel_2005.pdf Consulté le 20/04/2021 à 11h00.
PNDP, (n.d). « Plans Communaux de développement »
<https://www.pndp.org/interne.php?idsmenu=198> Consulté le 11/03/2021 à 01h02.
PREVOST Paul, (2001). *Le développement local : contexte et définition*, Cahiers de recherche IREC 01-03, Institut de Recherche et d'Enseignement pour les Coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), 28p.
TCHABAGNAN, Ayea, (2003). « Gouvernance locale et renforcement des capacités. Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales », Centre de recherche sur le développement territorial (CDRT), Rapport de recherche n°3, Rimouski, 40p.
UNDP, (2004). *“Decentralised governance for development: A combined practice note on decentralisation, local governance and urban/rural development”*. Practice note, 36p.

MEMOIRES ET THESES

BONNER, Frédérick. (2006), « Le rôle des acteurs locaux dans la construction de l'économie sociale : le cas de la MRC de la Haute-Yamaska », Mémoire présent à la faculté d'études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences en Géographie, Département de géographie, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, janvier 2006.
CODJO TOVIGNAN, Basilia Chantal, (2009). « Démarche participative dans la conduite des actions de développement au Bénin : cas de trois communes, Nikki, Boukombé et Colbly ». Institut Africain de Professionnalisation en Management, Ouagadougou, Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un DESS (Master professionnel II). [En ligne] https://www.memoireonline.com/07/09/2413/m_Demarche-participative-dans-la-conduite-des-actions-de-developpement-au-Benin--cas-de-trois-comm10.html#fnref10 Consulté le 29/05/2021 à 23h15
SHAMBOUY MUAMBI, Nico, (2017). « Les capacités d'action offertes par la décentralisation aux municipalités de taille moyenne en Afrique de l'ouest francophone : la gouvernance et le développement

TEXTES JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES

- Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale, et du développement local, adoptée par la 23^{ème} session ordinaire de la conférence tenue à Malabo (Guinée équatoriale), le 27 juin 2014, 23p. URL : https://au.int/sites/default/files/treaties/36387-treaty-0049_-_african_charter_on_the_values_and_principles_of_decentralisation_local_governance_and_local_development_f.pdf Consulté le 20/05/2021.
- Circulaire n°003/PM du 27 septembre 2016 portant orientations de la réforme des finances publiques pour la période triennale (2016-2018).
- Décret n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financiers des collectivités décentralisées ;
- Décret n°2009/248 du 5 août 2009 portant sur les modalités d'évaluation et de répartition de la dotation générale de la décentralisation ;
- Décret n°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale.

- Décret n°2008/013 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil National de Décentralisation ;
- Décret n°2008/014 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Comité Interministériel des Services Locaux ;
- Décret n°2008/0752/PM du 24 avril 2008 précisant certaines modalités d'organisation et de fonctionnement des organes délibérants et des exécutifs communaux ;
- Décret n°2008/376 du 12 novembre 2008 portant organisation administrative de la République du Cameroun.
- Décret n°72-270 du 2 juin 1972 portant promulgation de la constitution de la République unie du Cameroun.
- Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code régional des Collectivités Territoriales Décentralisées.
- Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des Collectivités Territoriales Décentralisées.
- Loi du 26 décembre 2007/006 portant régime financier de l'Etat
- Loi N°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la Décentralisation au Cameroun.
- Loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972 au Cameroun.

WEBOGRAPHIE

<http://www.cameroon-info.net/article/developpement-local-le-paddl-ii-en-marche-112089.html> Consulté le 24/05/2021 à 02h08.

DOCUMENTS NON PUBLIES : EXPOSES ATELIERS

PNDP, (2019), « Elaboration et validation d'un cadre logique sectoriel », *Atelier régional de formation des OAL sur la planification et la programmation communale en vue de l'actualisation des PCD*, Edéa-Littoral Cameroun, Document PowerPoint non publié. Slide,

PNDP, (2018). « La démarche de planification participative. » Atelier régional de formation des OAL et du personnel communal sur l'actualisation du PCD. Exposé 05, Edéa, 11-22 septembre, document non publié. Exposé 5, 26 Slide.

PNDP, (2018)., « Module : Diagnostic Institutionnel Communal (DIC) », Atelier régional de formation des OAL en planification communale, exposé 20, Document non publié, 11 slides.

PNDP, (2017), « Démarche de planification participative », *Atelier régional de formation des OAL et du personnel communal sur l'actualisation du PCD*, Edéa-Littoral Cameroun, exposé n°5, Document non publié, Slide.1-26.

RESUME

Le Cameroun, tout comme la majorité des pays d'Afrique subsahariennes, est confronté au double défi d'amélioration des conditions de vie de ses populations et d'émergence des économies. L'une des voies empruntées pour atteindre les objectifs ainsi visés passe nécessairement par l'adoption d'un cadre politique, gouvernemental qui place au centre des actions, préoccupations, les intérêts des populations, mais surtout, les implique et accentue leur participation à l'élaboration des politiques locales. Par voies de fait, la décentralisation semble être, le moyen le plus efficace pour parvenir à ces résultats. Elle est un moyen pour les CTD, de se doter d'outils, de compétences, nécessaires à l'impulsion, partant de la base, d'une dynamique de changement durable. Il s'agit, à travers les pratiques des acteurs, de faire émerger une forme de gouvernance qui, s'ancrant dans le territoire, fait interagir les acteurs et les ressources, à travers la construction de diverses relations de coordinations, coopérations, collaborations, synergies, solidarités, voire de coopétitions. C'est dans ce contexte que prend corps notre problématique, qui entend, analyser la capacité de cette dynamique participative mise en œuvre, à engendrer un développement local, voire territorial dans la commune de Mombo (Moungo-Cameroun). Afin de mener à bien cette étude, a été mobilisée la théorie du développement local, qui permet de mettre en application la planification en rapport à ce qu'est le développement local, et l'approche systémique, qui permet de mettre en exergue les interactions et influences qui se tissent ou non dans la fabrique du projet de territoire, influant sa capacité à générer des mutations profondes. Des résultats obtenus de la recherche documentaire menée à travers l'exploitation des PCD de 2012 et 2020, il ressort que, si la planification communale, induit des changements institutionnels, sociopolitiques favorables à l'émergence d'une gouvernance locale, et à l'impulsion d'un mieux-être communautaire, (notamment grâce à l'investissement), elle n'entraîne pas nécessairement un développement local et encore moins territorial. Elle porte de nombreux biais de méthodes qu'il faut dépasser, afin de pouvoir construire un développement véritablement local. Cela n'est toutefois pas impossible, car elle en porte les gènes. Le seul impératif serait donc de renforcer, ou de créer des réseaux de partenariats qui contribuent à impulser les initiatives locales, en s'adossant sur les ressources et les savoir-faire propres au territoire.

Mots clés : Décentralisation, Planification communale, Développement local, participation, *Empowerment*, changement social.