



# **Evaluation de la coopération entre les villes de Nantes et Dschang**

**1996 - 2009**

---

*Rapport Final*

Damien Thibault  
Appolinaire Etono Ngah

Mai 2010

## SOMMAIRE

---

SOMMAIRE.....	2
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L’EVALUATION ET DE LA COOPERATION ENTRE LES VILLES DE NANTES ET DSCHANG.....	6
I. PRESENTATION DE L’EVALUATION.....	6
1. L’objet de l’évaluation.....	6
2. Les domaines retenus.....	7
3. Méthode de travail.....	7
4. Equipe d’évaluation.....	8
5. Déroulement.....	8
II. LES GRANDES PHASES DE LA COOPERATION.....	9
1. Une phase d’initiation de la coopération : 1996 – 2002.....	10
2. La concrétisation d’une coopération : 2002.....	11
3. Un premier Contrat de Plan Etat-Région : 2003-2005.....	11
4. Un second Contrat de Plan Etat-Région : 2006-2009.....	12
CHAPITRE 2 : BILAN DES ACTIONS TOURISME ET CULTURE.....	16
I. VOLET TOURISME CONTRAT DE PLAN 2003-2005.....	16
1. Action 1 – Appui institutionnel à l’Office du Tourisme (OT).....	16
2. Action 2 – Les Formations.....	18
3. Action 3 – Communication – Promotion.....	18
4. Action 4 : Création d’activités nautiques dans le cadre de l’aménagement du lac ..	19
II. VOLET CULTURE CONTRAT DE PLAN 2003-2005.....	22
1. Appui institutionnel et structurel à l’ADECC et l’APLC.....	23
2. Appui aux cases du patrimoine dans les chefferies.....	23
3. Mise en place d’un espace d’exposition en préfiguration du futur Centre des Civilisations à Dschang.....	24
4. Promotion / communication de « La Route des Chefferies ».....	25
III. CONTRAT DE PLAN CULTURE ET TOURISME (2007-2010).....	26
1. Développement touristique et culturel par La Route des Chefferies : charte, inventaire, valorisation, promotion.....	26
2. Renforcement des capacités d’intervention des structures locales, la Ville de Dschang, l’ADECC et à l’OT.....	28
3. Appui au développement des opérateurs économiques locaux.....	28
4. Education au développement à Nantes.....	29

IV.	RESULTATS ATTEINTS DE LA ROUTE DES CHEFFERIES .....	30
1.	Tourisme .....	30
2.	Culture.....	32
	CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES ACTIONS DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT URBAIN .....	34
I.	BILAN DES ACTIVITES 2008 ET 2009.....	35
1.	Action 1 : Montage d’opération d’aménagement du lac .....	35
2.	Action 2 - Approche environnementale et sanitaire du lac .....	36
3.	Action 3 - Le jardin des civilisations sur le pourtour du lac .....	36
4.	Action 4 - Appui technique - Action sécuritaire : requalification et renforcement des berges.....	36
5.	Action 5 – Renforcement institutionnel : appui aux services techniques de la commune.....	37
6.	Actions 6 – Partenariats eau-assainissement : AIMF – FONDATION VEOLIA - Agence de l’Eau-Loire Bretagne.....	38
7.	URBACAM .....	39
II.	LES RESULTATS ATTEINTS DU PDUD .....	39
	CHAPITRE 4 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE COOPERATION.....	42
I.	POLITIQUE ET STRATEGIE DE COOPERATION .....	42
1.	Adéquation à la politique de coopération décentralisée.....	42
2.	Adéquation à la politique de coopération Franco-Camerounaise. ....	42
3.	Développement des synergies entre les coopérations .....	42
II.	LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL.....	43
1.	La ville de Nantes.....	43
2.	La ville de Dschang.....	44
3.	L’Association Pays de Loire Cameroun .....	44
4.	Les acteurs de seconde catégorie .....	45
5.	Les acteurs de troisième catégorie .....	45
6.	Les acteurs de quatrième catégorie .....	46
7.	Les acteurs de la cinquième catégorie.....	46
III.	LE DISPOSITIF ORGANISATIONNEL.....	46
1.	Fonctionnement des villes de Nantes et Dschang .....	46
2.	Organisation de l’APLC.....	47
3.	AUGEA international.....	48
IV.	LE DISPOSITIF ADMINISTRATIF ET FINANCIER .....	49
1.	La gestion administrative .....	49
2.	La gestion financière .....	50

3. Les cofinancements .....	52
4. L'analyse des budgets .....	53
V. LA VISIBILITE.....	53
CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS.....	55
I. STRATEGIE ET POLITIQUE DE COOPERATION .....	55
1. Les axes de la coopération .....	55
II. LES METHODES D'INTERVENTION.....	56
III. LE PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT URBAIN.....	57
IV. LA ROUTE DES CHEFFERIES .....	58
1. Le court terme .....	58
2. Le moyen terme.....	59
V. LE DISPOSITIF .....	60
VI. LES OPERATEURS .....	60
VII. LES PARTENARIATS.....	61
ANNEXES.....	62
LISTE DES SIGLES.....	63
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....	65
1. A Nantes.....	65
2. Au Cameroun .....	65
ORGANIGRAMME DE L'APLC .....	67

## **INTRODUCTION**

---

Ce rapport regroupe les principaux éléments issus du bilan de la coopération entre les villes de Nantes et Dschang, réalisé par la mission d'évaluation du GRET et les principales propositions et recommandations qui en découlent.

Ce rapport s'appuie sur le travail bibliographique, sur les entretiens et les visites réalisées, tant à Nantes qu'à Dschang, par l'équipe d'évaluation.

Il intègre les commentaires et les observations qui ont été collectés par les évaluateurs lors de la restitution provisoire réalisée en mairie de Dschang le 10 février 2010, en présence de la majorité des acteurs locaux et lors de la même restitution le 22/02/2010 à Nantes. Il tient également compte des remarques et corrections apportées sur le rapport provisoire par le F3E, la MSCI, le Conseiller Municipal délégué aux relations entre Nantes, l'Afrique et les Caraïbes, l'Office du Tourisme Nantes Atlantique, le Directeur de l'Assainissement de Nantes Métropole et l'APLC.

Ce processus d'évaluation a constitué un temps fort de la coopération Nantes Dschang. Il s'est appuyé sur une bonne mobilisation de l'ensemble des acteurs, au Nord comme au Sud et il a bénéficié du soutien des deux mairies.

Cette évaluation est intervenue à un moment-clé de la coopération : le programme triennal 2007-2009 se terminera en 2010, et les deux villes souhaitent des propositions d'ensemble qui permettront d'améliorer la qualité globale des interventions à venir, mais aussi, de faciliter les prises de décision concernant de futures orientations de la coopération décentralisée.

## Chapitre 1 : Présentation de l'évaluation et de la coopération entre les villes de Nantes et Dschang

### I. PRESENTATION DE L'EVALUATION

---

La ville de Nantes a confié au GRET la réalisation de l'*évaluation externe* du programme de coopération décentralisé qu'elle développe avec la ville de Dschang au Cameroun. Cette évaluation concerne la période *1996-2009* avec un approfondissement de la période 2003-2009.

Le suivi de l'évaluation est assuré par la Mission de Coopération et Solidarité Internationales de Nantes. La Mission de Coopération est assistée par le F3E. J-Ph. Magnen, adjoint au maire en charge de la coopération internationale et du développement durable, préside quant à lui le comité de pilotage.

#### 1. L'objet de l'évaluation

Il s'agit d'évaluer, à travers un certain nombre d'actions significatives, les activités menées à Dschang depuis 1996, mais il s'agit aussi d'évaluer une méthode d'intervention et un dispositif technique et financier. L'évaluation doit déboucher sur des *propositions d'ensemble* qui permettront d'améliorer la *qualité globale* des interventions à venir, mais aussi, de faciliter les prises de décision par la ville de Nantes comme par la ville de Dschang concernant de futures orientations de la coopération décentralisée. L'objet de l'évaluation peut se résumer de la manière suivante :

- *Effectuer un bilan des actions* de la coopération entre Nantes et Dschang sur les programmes « culture & tourisme » et « développement urbain » en mesurant spécifiquement leurs résultats concrets ainsi que leur articulation.
- *Analyser la stratégie globale de la coopération* et les méthodes employées afin de parvenir aux résultats.
- *Analyser le dispositif de la coopération* et les formes d'intervention des partenaires.

Ce point de situation doit permettre aux élus, comme aux responsables techniques :

- d'avoir une *vision des acquis et des résultats* de cette coopération à partir d'un *bilan* le plus exhaustif possible de ses résultats ;
- de disposer, grâce à une lecture externe, d'éléments d'*appréciation* facilitant la *prise de décision* concernant le développement de cette coopération.
- de formuler des *recommandations* permettant d'optimiser les actions et de répondre aux interrogations des partenaires, principalement la ville de Nantes et la ville de Dschang, mais également du réseau des partenaires qui sont amenées à intervenir dans les deux territoires.

## **2. Les domaines retenus**

Une première analyse des cadres logiques et des activités réalisées depuis 2003 met en exergue des recoupements entre les différents programmes mis en œuvre depuis 1996. Il a parfois été difficile de justifier de l'inscription de l'une ou l'autre des activités dans les programmes tels que définis dans les termes de références. Pour faciliter le travail des évaluateurs et dans un souci de compréhension pour les acteurs, l'évaluation est réalisée selon la chronologie des programmes prédéfinis à savoir culture, tourisme et développement urbain même si la logique aurait peut-être voulu que les cadres logiques de ces programmes soient revus auparavant et donc par la même le cadre général de cette évaluation.

L'équipe d'évaluation a étudié les grandes étapes de la coopération depuis sa création tout en approfondissant les six dernières années de cette coopération de 2003 à 2009.

- Le programme de développement touristique

Le volet initial de ce programme a été achevé en 2007. Depuis cette date, il est intégré au programme culturel. Au regard du lien entre les activités réalisées dans le programme de développement touristique et le programme culturel ; une évaluation commune de ces 2 programmes est proposée.

- Le programme culturel et touristique

Il a pour finalité la participation au développement économique de la région, à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en :

- > développant des activités touristiques et culturelles génératrices de revenus et d'emplois au profit des populations locales;
- > améliorant et développant le tourisme à Dschang par la création d'un Office du tourisme et en développant le tourisme sur le plan régional
- > renforçant la capacité de participation des communautés et acteurs locaux au processus de développement.

- Le programme de développement urbain

Il a quant à lui pour finalité générale la structuration des services techniques de la ville de Dschang ainsi que celui du GIE. Il doit aussi doter la ville de Dschang d'outils pour l'aménagement et la gestion du site du lac.

## **3. Méthode de travail**

Les acteurs initiateurs de cette coopération n'étant plus forcément en charge de sa mise en œuvre actuelle et ce particulièrement à Nantes, il nous a été nécessaire de reconstituer l'histoire. Les responsables de la MSCJ à Nantes ne sont en poste que depuis peu ; il fut donc nécessaire de reconstruire l'information car la perte de mémoire des grandes phases de la coopération entre les villes de Nantes et Dschang était presque totale.

Il est à noter que le recoupement des informations a été régulièrement utile pour que l'équipe d'évaluation se fasse une idée la plus précise possible de la réalité. Il a pourtant été parfois

impossible de prendre position tant les avis divergeaient. Dans ce cas l'incertitude est mentionnée.

De façon assez classique ; les méthodes et outils de travail utilisés pour réaliser cette évaluation ont été la lecture de la « matière grise » fournie par les acteurs tels les rapports, les conventions et contrats divers ainsi que les documents plus opérationnels telles les brochures et dossiers techniques. Ces informations ont été compilées et vérifiées lors des entretiens des acteurs et des bénéficiaires. Enfin, la visite des réalisations concrètes a permis de vérifier la matérialité de l'action.

La démarche évaluative est partie des constats réalisés à partir des informations obtenues lors des entretiens, des visites de terrain et avec la documentation. Elle s'est poursuivie par un travail d'analyse et de synthèse, afin de formuler des appréciations sur les actions réalisées, sur les structures, les dispositifs et les méthodes. L'équipe a ensuite formulé des recommandations et les a soumis à l'appréciation des partenaires, par le biais de notes et de réunions de restitution. La méthode est fondée sur l'implication directe, dans le processus évaluatif, des diverses catégories d'acteurs, et ceci pour chacun des territoires concernés. Il est cependant à noter qu'une meilleure association de l'ensemble des acteurs dans le processus d'évaluation aurait évité certaines incompréhensions survenues au cours de l'évaluation.

Du fait du nombre important d'acteurs, de la durée somme toute assez courte de l'évaluation au regard de la durée de la coopération couverte par l'évaluation et de l'indisponibilité de certains acteurs, il n'a pas été possible d'embrasser entièrement les 12 années de la coopération. Malgré la volonté d'être le plus précis possible il est donc envisageable que des incompréhensions demeurent.

#### 4. Equipe d'évaluation

L'équipe du GRET est constituée de **Damien Thibault**, spécialiste du développement institutionnel, coordinateur de l'étude et **Appolinaire Etono Ngah**, camerounais spécialiste du développement institutionnel et du renforcement des organisations. Le troisième évaluateur expert en développement urbain, prévu a priori a malheureusement du décliner la mission.

#### 5. Déroulement

##### *Calendrier*

Intitulé	Date
Réunion de cadrage à Nantes	<b>10 novembre 09</b>
Entretiens à Nantes	<b>30 novembre au 17 décembre 09</b>
Pré-mission à Dschang	<b>15 &amp; 16 décembre 09</b>
Pré restitution à Nantes	<b>11 janvier 2010</b>
Mission à Dschang	<b>02 au 11 février 2010</b>
Restitution provisoire à Dschang	<b>10 février 2010</b>
Rendu du rapport provisoire	<b>15 février 2010</b>

Restitution provisoire à Nantes	<b>23 février 2010</b>
Rendu des commentaires sur rapport	<b>1<sup>er</sup> avril 2010</b>
Rendu du rapport final	<b>09 avril 2010</b>
Restitution finale	<b>Date et lieu à définir</b>

### *Entretiens réalisés<sup>1</sup>*

<b>Entretiens réalisés à Nantes</b>	<b>Entretiens réalisés à Dschang</b>
Ville de Nantes (9)	Ville de Dschang (8)
Bailleurs (2)	GIE Grand Lac (3)
APLC (3)	APLC (4)
AUGEA (1)	ASNAUD (3)
	AUGEA (2)
	Assemblée des Chefs de l'Ouest (réunion avec 8 chefs)
	Chefferies (6)
	Université (2)
	Bailleur (1)
	Autres (4)
<b>15</b>	<b>33</b>

## **II. LES GRANDES PHASES DE LA COOPERATION**

---

Comme mentionné précédemment, il est nécessaire de rappeler l'histoire consolidée de cette coopération avant d'en développer son bilan. Assez classiquement la coopération entre les villes de Nantes et Dschang démarre par une phase d'initiation avant de passer par une seconde période de démarrage et de tâtonnement avant d'atteindre une « vitesse de croisière » dans les années 2006-2007.

La présentation de ces quatre phases sera également l'occasion d'exposer une première série de constats qui éclaireront le bilan et les analyses suivants.

---

<sup>1</sup> Voir annexes

## 1. Une phase d'initiation de la coopération : 1996 – 2002

La coopération entre les villes de Nantes et Dschang est née, comme souvent, de quelques individus se découvrant des convergences dans leur volonté à participer au développement de leur ville.

L'initiative démarre à Dschang en 1996 lorsque quelques membres de la diaspora<sup>2</sup> dont Sylvain Nzefa Djache, architecte installé à Nantes, présente au maire de l'époque M. Etienne Sokin un projet de développement de la ville axé sur le tourisme culturel et l'écotourisme durable avec comme point central l'aménagement du lac municipal de Dschang.

Dans cette perspective, des rapprochements ont été établis avec la Ville de Nantes et en particulier avec M. Yvon Chotard élu, Président de l'Office de Tourisme de Nantes – Atlantique et président de l'association « les anneaux de la mémoire » mais aussi avec la diaspora camerounaise. Des missions permettent d'élaborer les grands axes de cette coopération avant la création de l'Office du tourisme à Dschang en 1998 et l'Association Pays de Loire Cameroun, futur opérateur de la coopération pour la ville de Nantes, en 1999.

**1<sup>ère</sup> Phase :** Naissance d'une convergence d'idées entre des camerounais de la diaspora qui souhaitent participer au développement de leur pays et des élus à Dschang et à Nantes afin de tester la mise en place d'une « coopération différente » axée sur le développement touristique et culturel avec le postulat que cette entrée thématique serait génératrice d'un véritable développement économique.

Lors de cette démarche de formalisation de la coopération il est important de préciser que les logiques individuelles des différents acteurs n'ont pas été clairement partagées.

D'un côté les membres de la diaspora ont le désir de participer pleinement au développement de leur pays en y investissant du temps, de l'argent tout espérant pour certains un retour sur investissement.

De l'autre côté, les acteurs de la ville de Nantes ont plutôt la logique d'investir « bénévolement » dans le développement, la notion de « retour sur investissement » peut alors leur paraître déplacée. Ces logiques ne sont pas contradictoires mais elles nécessitent une expression sincère pour faciliter la compréhension des méthodes d'intervention et les pratiques.

Il n'a pas été possible à l'équipe d'évaluation de prendre connaissance d'études préalables justifiant des orientations prises par cette coopération. La question de la consultation des populations à la base au démarrage de cette coopération peut donc se poser. Il serait dommage que cette consultation n'ait pas eu lieu car elle aurait permis une première sensibilisation des populations à un projet pouvant être qualifié de novateur tout en facilitant leur adhésion dans sa mise en œuvre future.

<sup>2</sup> Sont à l'initiative de ce projet plusieurs camerounais de Nantes : Hamadjoda ISSA, Jean-Paul MOUNE, Corinne NGONGUE, Esther BERTAUD, Raphael DONGO...

## **2. La concrétisation d'une coopération : 2002**

Un premier protocole est signé entre les OT de Nantes et Dschang en 1999. A la création de l'OTD, un directeur fonctionnaire a été nommé par le Ministère du Tourisme Camerounais. Cette personne a quitté le poste courant 2000. Le MINTOUR n'a pas nommé d'autres personnes par la suite, ni même poursuivi le financement de ce poste.

L'année 2002 voit ensuite une forte mobilisation des élus nantais et des différents services pour arriver à la signature d'un pacte d'amitié par les maires de Nantes et de Dschang pour concrétiser l'engagement des deux villes dans une coopération sur le thème du développement durable par le tourisme culturel.

## **3. Un premier Contrat de Plan Etat-Région : 2003-2005**

Les actions se sont déroulées effectivement sur plus de 4 ans de la mi-2003 à la fin de l'année 2007. Elles ont concerné deux axes, la culture et le tourisme. Le bilan des activités réalisées lors de ce premier contrat de plan Etat-Région est détaillé dans le chapitre suivant.

Au démarrage, les interventions par les opérateurs AUGEA et APLC sont intervenus par la présence de Guy Madec stagiaire spécialisé en développement touristique puis salarié de l'APLC (au total d'avril à décembre 2003), puis par une mission complémentaire d'1 mois réalisée par le GR15 à Dschang. Le reste du temps et en attendant la présence durable grâce à un volontaire à partir de 2006 ; les interventions se feront principalement lors des missions.

L'étude des cadres logiques, des documents de projets et des rapports des actions effectivement réalisées démontre une inadéquation entre les prévisionnels et les ressources (humaine, financière) impactant directement sur la mise en œuvre des actions et les résultats attendus. C'est ainsi par exemple que sont présentées sur des pas de temps projet (3 ans) des actions à long terme (jardin, musée) alors qu'il était d'avance prévisible que ces résultats ne pourraient être atteints du fait d'un budget de ressources non bouclé et d'une organisation des maîtres d'ouvrage, des opérateurs et des acteurs locaux inadéquate.

A l'époque les acteurs de Dschang ne disposaient pas de personnel salarié. Les permanents et les missionnaires de l'APLC et d'AUGEA devaient donc travailler avec les membres bénévoles des associations et le Maire de Dschang. Ces acteurs avaient une activité professionnelle et donc n'avaient par conséquent pas les mêmes disponibilités, ni même toujours le professionnalisme requis. Il y'a donc eu une longue phase de sensibilisation et de renforcement des compétences, notamment en termes de méthodologie avant de pouvoir passer à la mise en œuvre effective des actions.

Cet écart entre prévisionnel et réalisé est d'autre part à coupler à des changements d'orientation des actions au cours de cette première période. C'est par exemple la décision prise par le Maire de Dschang en 2003 de mettre en place des activités nautiques sur le lac municipal de Dschang. Sans préjuger à ce stade de la pertinence de l'action, il est clair que ce manque de stabilité dans la programmation et l'initiation d'actions non prévues et budgétées à impliquer l'abandon et le retard d'autres activités de développement, culturel notamment.

Ces évolutions et retards sont peu ou mal justifiés tant dans les rapports narratifs que dans les rapports financiers. Ce manque de clarté qui a pu passer pour certains pour un manque de transparence est à l'origine de bien des incompréhensions et suspicions du côté Nantais

comme du côté Camerounais. C'est ainsi que continue à se développer au cours des années 2000 une opposition à Nantes entre défenseurs et partisans d'une coopération axée sur le développement culturel et touristique. Il n'est pas sans dire que ce climat fut peu propice au développement d'une relation équilibrée et durable entre les acteurs tant au Nord qu'au Sud. Il débouchera d'ailleurs sur une évolution des liens et des rôles des acteurs.

Le manque de sensibilisation et implication des populations locales, en particulier celles situées en bordure du lac déjà noté précédemment se poursuit au cours de cette période. Il est demandé par plusieurs acteurs que les populations bénéficient plus rapidement des retombées escomptées de la coopération. Ces demandes aboutiront à une formulation différente du contrat de plan Etat-Région suivant avec notamment la mise en place du PDUD.

**2<sup>nd</sup>e Phase :** *Une mise en opération de la coopération difficile du fait du décalage entre les objectifs, les résultats attendus et les moyens à disposition. Ce décalage mal justifié créé des incompréhensions et des frustrations qui déboucheront sur une évolution du positionnement des acteurs.*

*Le manque d'impact immédiat auprès des populations bénéficiaires sera soulevé. Il permettra de formuler différemment le second contrat de plan Etat-Région.*

#### 4. Un second Contrat de Plan Etat-Région : 2006-2009

Malgré les remous, les suspicions et le bilan non formalisé de la phase précédente ; un second contrat de plan Etat-Région est préparé et signé avec deux programmes identifiés :

- Le programme de la Route des Chefferies (RDC) intégrant les volets culture et tourisme de la phase précédente
- Le programme de Développement Urbain de Dschang (PDUD) qui tout en proposant l'aménagement du lac municipal prévoit la mise en œuvre de réseaux d'eau et d'assainissement en faveur des populations de Dschang.

L'étude des documents relatifs à cette dernière phase de la coopération démontre une professionnalisation notable des opérateurs AUGEA et APLC ainsi que la meilleure organisation et les compétences renforcées des acteurs du Sud. Cette amélioration débouche pour certaines des actions vers une autonomisation.

Au cours de l'année 2007 le contexte a fortement évolué avec un changement de l'exécutif municipal à Dschang couplé à une évolution du territoire. A cette époque la commune urbaine de Dschang intègre les communes rurales périphériques ; passant ainsi d'une population de 80 à 200.000 habitants sans pour autant que les moyens augmentent en conséquence. Côté Nantais, 2007 sera l'année d'un manque d'implication dans la coopération du fait d'un changement de l'exécutif municipal qui ne sera effectif qu'en 2008.

Du fait de ce contexte, les exécutifs municipaux des deux villes seront moins impliqués, particulièrement à Nantes, sans pour autant que les opérateurs réduisent leurs activités liées à des financements acquis pour la durée limitée d'un projet.

Cet ainsi que la coopération décentralisée entre les villes de Nantes et Dschang évolue vers une coopération d'opérateurs au détriment d'une coopération de ville à ville. Cet aspect sera accentué par l'obtention par les opérateurs de financements additionnels qui ne seront pas intégrés directement dans les actions de la coopération décentralisée.

**3<sup>ème</sup> phase** : Un fort développement des activités avec une rationalisation de la stratégie développée mais aussi des méthodes d'interventions qui questionnent. Le positionnement des acteurs évolue et la coopération tend à s'orienter vers une coopération d'opérateurs au détriment d'une coopération de ville à ville

## LES DATES CLES DU PROGRAMME GLOBAL DE DEVELOPPEMENT

- Année 1996

Rencontre entre le Maire de Dschang et S. Nzefa Djache du Cabinet AUGEA, bureau d'étude nantais travaillant au Cameroun : mission de définition du projet global de développement touristique et culturel, en concertation avec le comité de pilotage constitué des différentes institutions locales, ONG et personnes de la société civile créé à cette occasion.

- Année 1997

Mandaté par la ville de Dschang et les acteurs locaux, S. Nzefa Djache, Camerounais de Dschang résidant à Nantes, présente le projet de Dschang à la Ville de Nantes, à la diaspora nantaise et à l'Office de Tourisme de Nantes-Atlantique.

- Année 1998

*Février* : La ville de Nantes effectue une première mission afin d'accompagner la ville de Dschang dans ses réflexions. Les deux villes s'engagent alors dans une démarche de coopération.

*Juillet* : Création de l'Office de Tourisme de Dschang qui rassemble vingt opérateurs économiques des divers secteurs concourant à l'activité touristique de la région de Dschang. Cette première action marque la concrétisation du partenariat entre Dschang et Nantes à travers l'Office de Tourisme de Nantes Atlantique.

Une expertise de l'ingénieur en chef, chargé de mission de la coopération technique à la ville de Nantes est aussi organisée sur les aspects environnementaux (traitement des déchets, assainissement du lac).

- Année 1999

*Février* : un premier protocole d'accord est signé en février 1999 entre M. Yvon Chotard, Président de l'Office de Tourisme de Nantes – Atlantique et M. Etienne Sonkin, Président de l'Office de Tourisme de Dschang.

*Mars* : accueil à Nantes d'une délégation constituée du maire de Dschang, du Président de l'Alliance Franco-camerounaise et du responsable académique de l'Université de Dschang

*Décembre* : création de l'association Pays de la Loire-Cameroun, basée à Nantes, pour appuyer et coordonner les différents projets inscrits dans le cadre des échanges culturels, touristiques et économiques entre la région et le Cameroun.

- Année 2000

*Janvier* : mission du Chef du département des maladies tropicales du CHU de Nantes pour examiner les aspects sanitaires du projet.

*Avril et mai* : organisation de deux séjours de touristes nantais (40 personnes) à Dschang.

Organisation à Dschang du 1<sup>er</sup> Marché des Arts et traditions.

Mission d'hommes d'affaires camerounais à Nantes en vue de soutenir le projet d'aménagement du lac auprès des partenaires institutionnels et économiques nantais.

*Juin* : Mission du directeur de développement culturel de la ville de Nantes et du conservateur du Musée du Château des Ducs sur la faisabilité culturelle du projet.

*Novembre* : création de l'ADECC, Association pour le Développement du Centre des Civilisations.

*Décembre 2001- février 2002* : Accueil par la Mairie de Nantes de René Poundé, chargé de mission auprès de l'ADECC (Association pour le Développement du Centre des Civilisations). Objet de sa mission : élaborer, en concertation avec le Conservateur du Musée du Château de Nantes et la direction culturelle de la Mairie de Nantes, une première ébauche du programme muséographique du Centre des Civilisations des Hautes Terres de l'Ouest Cameroun, et préparer l'exposition de préfiguration.

- Année 2002

*Janvier* : premier déplacement du Député-maire de Nantes à Dschang et Yaoundé. Un séminaire permet de préciser les grandes orientations de cette coopération.

*Juin* : le Pacte d'Amitié et de Coopération entre les Villes de Nantes et de Dschang est proposé au Conseil Municipal des 27 et 28 juin 2002 et signé le 30 septembre 2002. Ce protocole concrétise l'engagement des deux villes dans une coopération, notamment sur le thème du développement durable par le tourisme et notamment par le tourisme culturel.

*Octobre* : accueil à Nantes d'une délégation de la Mairie et de l'Université de Dschang conduite par le Maire et le Recteur ; signature du protocole de coopération entre les villes de Nantes de Dschang, signature du protocole de coopération entre les universités de Dschang et de Nantes, signature d'une convention de partenariat entre le lycée Jean-Jacques Audubon de Couëron et d'une délégation du Collège Ménéua Espoir de Dschang.

- Année 2003

*Février* : 1er séminaire sur la coopération Nantes-Dschang – Etat des lieux, programmation d'actions triennales selon les différents volets.

*Mai* : Mission d'AUGEA International avec les services de coopération technique de la ville de Nantes : Supervision de l'auscultation de la Digue du Lac Municipal.

*Juillet à Décembre* : Mission d'APLC pour la mise en place des actions touristiques (appui à l'Office de Tourisme de Dschang, Formation, éditions des outils de communication)

*Juillet et Octobre* : Mission d'expertise d'Augea International auprès de l'ADECC pour la mise en place de la méthodologie d'Inventaire des collections relatives à la réalisation de l'exposition de préfiguration. La méthodologie a été réalisée en concertation avec :

- la Direction du développement culturel de la ville de Nantes
- le Conservateur du Musée du Château des Ducs de Bretagne
- l'Association des chefs de l'Ouest
- l'ADECC et l'APLC

*Décembre* : Mission à Yaoundé de la Ville de Nantes, la ville de Dschang, l'ADECC et l'APLC, ainsi qu'AUGEA International :

- Participation aux assises de la coopération France-Cameroun
- Promotion du projet à la rencontre internationale sur les villes africaines (Africités)
- Présentation de l'exposition jardins des civilisations au CCF de Yaoundé
- Années 2004 – 2007 : mise en œuvre du premier contrat de plan Etat-Région
- Année 2008 – 2010 : mise en œuvre du second contrat de plan Etat-Région

## Chapitre 2 : Bilan des actions tourisme et culture

Ce programme puise sa principale source dans le constat de la situation sur le plan culturel que connaissent les chefferies Bamiléké, diagnostic établi en 1994 par Sylvain DJACHE NZEFA dans son ouvrage « Les chefferies Bamiléké dans l'Enfer du modernisme... Une chefferie de demain ».

Afin de répondre à ce problème identitaire que connaissent les chefferies un premier programme de développement touristique et culturel a été mis en place.

### I. VOLET TOURISME CONTRAT DE PLAN 2003-2005

---

La présentation ci-dessous a nécessité de reconsolider les différentes activités car il existait des confusions dans les actions et les résultats attendus entre l'appui au renforcement de l'OT en vue de son autonomisation et des activités de renforcement de ses actions. Les entretiens n'ont pas permis de recouper l'ensemble des informations car la majorité des acteurs en place n'a pas connu cette période de la coopération.

#### 1. Action 1 – Appui institutionnel à l'Office du Tourisme (OT)

*Le 23 juillet 1998, le Conseil Municipal de Dschang vote la création de l'Office de Tourisme de Dschang et décide de réutiliser les cases Bamiléké du marché central à l'entrée principale du marché « A », dont l'architecture est le symbole des populations des Hautes Terres. Ce site abritait en 1960 le syndicat d'initiative. Il s'agit du premier Office de Tourisme d'Afrique Equatoriale.*

*L'objet de cette action est d'accompagner le programme d'aménagement culturel et touristique du territoire défini par la ville de Dschang et ses partenaires en concevant des formations adaptées au personnel d'encadrement et aux acteurs du secteur touristique et en favorisant la conception de produits touristiques de qualité tout en s'appuyant sur le potentiel existant.*

##### 1.1 La structuration de l'OT et le renforcement de ses membres

La présence de Guy MADEC le premier salarié expatrié de l'APLC entre juin et décembre 2003 a contribué à la formation du Président et de l'agent de tourisme au quotidien lors de la mise en œuvre des différentes formations et actions organisées.

En 2004, deux étudiants culture de l'université de Dschang susceptibles de répondre aux exigences du poste d'agent de développement touristique recherché ont été identifiés. Ils ont réalisé un stage de 2 mois à Nantes pour travailler sur le programme d'actions touristiques et

rencontrer différents acteurs touristiques locaux. Malheureusement, ces étudiants ayant bénéficié d'une bourse financée par l'Etat Camerounais, ils avaient obligation par la suite de travailler 3 années dans une université camerounaise et ne pouvaient donc être embauché par l'OT. A la demande du Maire de Dschang, il a donc été décidé de recruter en janvier 2006 Bernard ZEUTIBEU, originaire de Dschang et diplômé d'une licence professionnelle en Tourisme.

Pour compléter sa formation et renforcer les projets déjà lancés dans le cadre du programme de développement touristique et culturel de Dschang et sa région; Bernard ZEUTIBEU a suivi un stage de 3 mois en France en 2007.

Parallèlement un stage de 6 mois a été réalisé à Dschang par Jessie SALVA dans le cadre d'un Master « Science de l'environnement du territoire et de l'économie » à l'Université de Versailles – Saint Quentin en Yvelines afin de partager son expérience et son savoir faire avec le personnel de l'OT en terme d'organisation des locaux d'accueil, de collectes d'informations, de conception d'excursions et circuits touristiques, de sensibilisation des publics.

## **1.2 Réorganisation et aménagement des locaux de l'OT**

L'Office du Tourisme de Dschang se compose d'une première pièce ouverte au public avec un comptoir d'accueil, un espace de documentation touristique, et l'exposition de produits issus de l'artisanat local. La seconde pièce est un bureau de travail réservée au personnel. Des panneaux de signalisation ont été réalisés afin d'indiquer la direction de l'OT.

## **1.3 Les actions de l'OT**

Fin 2003 un séminaire sur le développement du tourisme, ses enjeux et les outils nécessaires a été organisé pour les acteurs du secteur touristique de Dschang et sa région.

L'office du tourisme est en charge des inventaires du patrimoine naturel, artisanal, touristique mais aussi l'inventaire des évènements grands publics de la région, des hébergements touristiques, restaurants, moyens de transport. Pour cela, sont organisées des missions de repérage en moyenne une fois par mois. Pour chacun de ces sites, l'OT réalise des fiches d'informations (accès, intérêts, durée de visite, possibilités de restauration sur place, tarifs, guides locaux, photos...).

Régulièrement, l'OT édite et diffuse des dépliants d'informations. Un dépliant d'information générale est réactualisé et imprimé plusieurs fois par an. Des feuillets d'informations thématiques (sur l'artisanat, la gastronomie, les sites touristiques...) sont édités au fur et à mesure. L'ensemble de ces dépliants ainsi que la carte touristique de Dschang et de la Ménoua sont distribués à l'OT et diffusé via les opérateurs touristiques de Dschang, Bafoussam, Douala et Yaoundé. La carte touristique est également diffusée via Messapress (la plus importante agence de distribution de presse du Cameroun).

L'Office de Tourisme de Dschang met en place des actions de sensibilisation au tourisme auprès des populations locales. Des excursions d'une journée, des « classes tourisme », des conférences ont été organisées selon les années.

Pour se faire connaître et créer une dynamique autour des acteurs du tourisme l'OT participe et intervient en tant que conseiller aux festivals. Il organise également des réunions

d'informations ouvertes à tous les opérateurs et des rencontres avec les agences de voyages de Douala et Yaoundé.

Par ailleurs, à l'initiative de l'OT, en novembre 2007, une cellule départementale du SPHIT (Syndicat Patronale des Industries de l'Hôtellerie et du Tourisme) a été créée. Un partenariat a aussi été initié avec le ministère du tourisme et une ébauche non formalisée de convention élaboré.

L'OT soutien et promeut l'artisanat local. Il a réalisé un inventaire des métiers de l'artisanat et des actions de sensibilisation auprès des artisans pour les mobiliser autour du projet. Cette sensibilisation a abouti à la création d'un comité. Les besoins en formation, un programme d'appui, la construction d'un centre artisanal sur les rives du lac municipal de Dschang ont été identifiés.

Au jour de l'évaluation. L'office du Tourisme de Dschang est composé d'un directeur (Bernard ZEUTIBEU) dont le salaire est pris en charge par la mairie et d'un assistant dont le salaire est quand à lui financé par l'APLC.

## **2. Action 2 – Les Formations**

### **2.1 Les Formations aux acteurs du tourisme**

Il s'est agit de mettre à la disposition des opérateurs économiques du personnel qualifié dans la restauration, l'hôtellerie, l'accueil, et de former des professionnels du tourisme. Après la conception et la réalisation des outils pédagogiques 10 personnes ont participé à la formation cuisine et 12 à la formation pâtisserie en novembre 2003. Cette action ne semble pas avoir été reconduite.

### **2.2 Formation - information de la population**

Une formation intitulée «Accompagnement de projets » a été organisée en novembre 2003 pour 15 personnes. De même cette action n'a pas été renouvelée.

## **3. Action 3 – Communication – Promotion**

Il s'est agit de faire la promotion des richesses culturelles, touristiques et économiques du Cameroun en France, de faire connaître les projets inscrits dans le cadre de la coopération entre la Région des Pays de la Loire et le Cameroun, d'impliquer des acteurs locaux des deux pays, de favoriser les échanges culturels et de solidarité entre les deux pays.

### **3.1 Réalisation d'une carte touristique**

Les fonds de carte de la ville et de la région Ouest ont été réalisés par le Professeur KUETE du Département de Géographie de l'Université de Dschang à partir de 2004, La première carte touristique de Dschang et de la Ménoua a été éditée à 5000 exemplaires, distribués à la fois en France et au Cameroun en 2006.

### **3.2 La participation aux événements**

De nombreuses participations à des événements internationaux et l'organisation de manifestations culturelles ont favorisé la promotion de la destination touristique Dschang. Au cours de cette période nous pouvons noter :

- La foire internationale de Nantes en 2001, 2002, 2003, 2004
- Les Floralties à Nantes en 2004
- Africités à Yaoundé en décembre 2003 et 2006.
- Colloque de l'AIMF à Montréal en avril 2006.
- L'exposition « Un jardin des civilisations » au Centre culturel français de Yaoundé de décembre 2003 à janvier 2004 et à l'Alliance franco-camerounaise de Dschang en 2004.
- Des réunions d'information et de sensibilisation auprès de la diaspora camerounaise et des hommes d'affaires à Paris et au Cameroun en 2004, 2005.
- La Fête nationale, les jeux universitaires à Dschang en 2004, 2005
- Edition de la première lettre d'information du projet

A noter qu'en dehors des actions de la coopération, mais du fait de l'existence de cette coopération, le foyer de jeunes travailleurs (FJT) de Nantes-Beaulieu a organisé en 2003/2004 un déplacement d'une vingtaine de jeunes durant 15 jours à Dschang et sa région. A leur retour de voyage, les jeunes avaient organisé une exposition au FJT, plusieurs articles étaient alors parus dans la presse locale.

### **3.3 Les dépliants et le site Web**

L'OT édite et diffuse deux types de dépliants d'informations touristiques ; le dépliant d'informations générales composé de trois volets et les feuillets thématiques. Ces dépliants sont diffusés par le biais des opérateurs touristiques de Dschang, Bafoussam, Yaoundé et Douala. Le site internet : [www.ot-dschang.com](http://www.ot-dschang.com) est opérationnel depuis 2007.

## **4. Action 4 : Création d'activités nautiques dans le cadre de l'aménagement du lac**

Le programme d'actions touristiques de l'année 2 tel qu'il avait été annoncé a fait l'objet d'importants réajustements. A la demande des acteurs locaux et notamment du Maire de Dschang, il a été décidé de lancer des actions directement visibles sur place. Lors d'un séjour à Nantes en mai 2003, le Maire de Dschang a découvert le canoë-kayak sur l'Erdre. L'idée de mettre en place des activités nautique sur le lac de Dschang est donc lancée lors d'un Comité de Pilotage qui s'est déroulé à Dschang en juin 2003 en présence des différents acteurs locaux et partenaires du projet<sup>3</sup> puis validé en décembre 2003 lors d'une mission d'une délégation nantaise à Dschang.

---

<sup>3</sup> La mention d'un comité de pilotage a été abordée lors d'un entretien mais n'a pas été confirmé dans les rapports.

**Remarque :**

Le lancement des activités nautiques, validé par l'ensemble des partenaires, a nécessité de recadrer le projet tourisme. Certaines actions prévues ont été reportées ou abandonnées afin de permettre la mise en place de ces activités.

C'est ainsi que les formations tourisme ont été semble-t-il abandonnées au profit de la mise en place des activités de développement nautique. Bien que la pertinence de la création de l'ASNAUD ne soit pas discutable, il est dommage qu'une évolution dans les programmes se solde par l'abandon d'une activité de formation qui était utile à l'amélioration de l'accueil touristique.

#### **4.1 Concertation, partenariats, faisabilité**

La mise en œuvre de ce projet a nécessité la constitution d'un réseau de partenaires. Les rencontres avec les acteurs du secteur ont facilité le montage technique du projet. L'APLC a ainsi bénéficié d'une importante assistance technique du Nantes Atlantique Canoë-Kayak (NACK).

#### **4.2 Création d'une structure de gestion : l'Association des Sports Nautiques de Dschang (ASNAUD)**

L'Association des Sports Nautiques de Dschang (ASNAUD) a été créée le 21 mai 2005. C'est l'organe de gestion de la base nautique de Dschang. Elle est constituée d'institutionnels (Ville de Dschang, Centre National pour la Jeunesse et les Sports, Office de Tourisme de Dschang, Université de Dschang, Alliance Franco Camerounaise, GIE Grand Lac), de professeurs de sport des collèges, des lycées et de l'Université de Dschang, de personnes issues de la société civile : restaurateurs, hôteliers, commerçants. Pour permettre le lancement de cette structure, la Ville de Nantes apporte un soutien financier.

#### **4.3 Appui au fonctionnement de : l'ASNAUD**

##### *Création, formation et organisation de la structure*

Les activités de l'ASNAUD ont été lancées en seconde année du programme de développement touristique avec les premiers travaux d'aménagement du lac, l'envoi de matériel, la formation des moniteurs et la création d'une structure de gestion.

Quatre emplois de moniteurs vacataires, parallèlement professeurs d'EPS dans les établissements de Dschang de la base nautique sont créés et une secrétaire comptable est embauchée. Une initiation et formation des moniteurs aux sports nautiques ont été réalisées par Patrice GAULTIER, moniteur de canoë-kayak français. Il est parti en mission à Dschang à deux reprises en 2005.

A partir de janvier 2006 ces moniteurs travaillaient avec l'appui d'Olivier TESTA l'Assistant technique volontaire du progrès, mis à disposition par l'APLC et basé à Dschang,

En 2007 ; un bilan a mis en évidence des manquements en termes commercial, promotionnel, recherche de partenariat et rentabilité. Ces aspects ont été occultés par les moniteurs, faute de compétences. Il a alors été décidé d'établir un nouveau schéma d'organisation du personnel.

Depuis septembre 2007, l'ASNAUD qui reçoit une subvention de fonctionnement<sup>4</sup> de l'APLC est organisée de la façon suivante :

- Un moniteur à temps complet pour assurer un suivi régulier des activités, l'encadrement des différents publics et de l'entretien du matériel.
- Un Directeur technique et sportif à temps partiel chargé de l'organisation des activités, de la promotion et de la recherche de partenariat.
- Des moniteurs vacataires qui assurent les encadrements selon les besoins.

### *Aménagement du lac*

Afin d'accueillir la base nautique, des travaux d'aménagement du lac ont été entrepris à partir de 2005. Le lac a été vidé pour être sommairement nettoyé (il sera à nouveau vidé pour être nettoyé en février 2007). Par ailleurs, une partie des rives a été débroussaillée grâce à l'embauche de 150 jeunes. Des analyses de l'eau du lac effectuées en 2000 par des universitaires du laboratoire de biologie ont démontré que la qualité de celle-ci était acceptable pour mettre en place les activités nautiques. Ces analyses seront par la suite régulièrement réalisées.

Une vaste zone permettant l'accueil d'un large public a été créée ainsi qu'un ponton flottant en bois. La construction de deux boukarous a été achevée début 2006. En 2007 une mezzanine a également été construite dans le 1<sup>er</sup> boukarou. Ils servent à abriter l'accueil, les vestiaires, le matériel nautique, une buvette et des bureaux de travail.

Enfin, le sol aux alentours de la base nautique a été engazonné et une piste piétonnière réalisée. Une aire de jeux pour enfants, composée d'une balançoire, de deux suspensoirs, d'un toboggan et de 3 manèges à ressort, a été aménagée. Une partie des jeux avait été donnée à la mairie de Dschang par la société Sineu Graff, l'autre partie a été fabriquée par les artisans locaux et financée par le GIE GRANLAC. Opérationnels depuis début janvier 2008, ces jeux ont un grand succès auprès des jeunes enfants de même que le terrain de Beach volley.

### *Envoi de matériel nautique*

L'APLC a fourni le matériel nécessaire au lancement des activités nautiques à Dschang grâce à l'envoi d'un container de matériel nautique. Les embarcations ont été mises en place en avril pour les Jeux Universitaires de Dschang en 2005. Face à l'engouement suscité par les activités nautiques, un second container de matériel a été envoyé en décembre de la même année.

L'essentiel du matériel provient du financement de la ville de Nantes, le reste provient de différents dons de la part de clubs nautiques de la région Pays de la Loire.

### *Développement d'activités scolaires et para scolaires*

Un partenariat avec des écoles, collèges et lycées s'est établi pour que les activités nautiques soient intégrées en tant qu'option dans le programme scolaire. La mise en place d'une école de pagaies, de clubs permet aux élèves de pratiquer le canoë kayak en extrascolaire le mercredi et le samedi. Les jeunes de moins de 18 ans sont aussi accueillis pour des stages pendant les vacances de Noël et les vacances d'été.

---

<sup>4</sup> Cette subvention permet de couvrir les frais de fonctionnement (téléphone, photocopies, déplacements...) et les salaires.

### *Développement d'activités sportives*

L'ASNAUD est un véritable acteur de la vie associative locale. Elle a participé et/ou a organisé de nombreux événements et compétitions. Les moniteurs de l'ASNAUD accompagnés par Olivier TESTA ont aussi repéré des sites d'eaux vives pour y accompagner des groupes de touristes. Ces repérages se poursuivent jusqu'à présent en collaboration avec l'OT.

### *Accueil des enfants du centre des aveugles de Dschang et les orphelins de CIBAEVA*

Devant l'énorme engouement que ces enfants ont pu manifester au contact de l'eau, des pédalos et des canoës-kayaks, un partenariat a été établi avec ces deux structures. Ils viennent désormais suivre gratuitement (le samedi pour les malvoyants et le dimanche pour les orphelins) des cours d'initiation au kayak et à la natation.

### *Développement de partenariats*

Au-delà des collèges et des lycées l'ASNAUD développe aussi des partenariats avec la Fédération Camerounaise des Sport Nautiques, le Centre National de la Jeunesse et des Sports avec qui un accord est en cours de finalisation pour que le canoë-kayak intègre officiellement leur programme de formation et le Ministère de la Jeunesse qui a inscrit la base nautique de Dschang sur la liste officielle des structures de loisirs pouvant accueillir des « œuvres de vacances ».

#### **Remarque :**

*La gestion des ressources humaines lors de ce premier contrat de plan Etat Région n'a pas été des plus simples et a sûrement influé le bon déroulement des activités. Par exemple, dans le cas du recrutement de l'actuel directeur de l'OT ce sont d'abord deux étudiants qui ont été envoyés à Nantes malheureusement leur statut ne leur permettait pas d'intégrer la coopération. De même, tout le monde s'est accordé sur l'erreur du premier recrutement culture et de fait sur le retard pris dans les activités d'inventaires.*

## **II. VOLET CULTURE CONTRAT DE PLAN 2003-2005**

---

Ce projet rentre dans le cadre d'une politique globale d'aménagement culturel du territoire appelée « Route des Chefferies » et composée du Centre des civilisations des Hautes-Terres ; du Jardin des civilisations ; du soutien à la mise en place des cases patrimoniales au sein des chefferies.

Le programme d'action établi sur trois ans est composé de :

- L'appui structurel et organisationnel aux deux structures chargés de réaliser ce programme culturel
- L'appui aux chefferies traditionnelles au cœur du processus

- Le développement d'une stratégie de communication

La première année de ce programme s'est déroulée entre avril 2004 et juillet 2005.

## **1. Appui institutionnel et structurel à l'ADECC et l'APLC**

Créée en novembre 2001, l'Association pour le Développement du Centre des Civilisations des hautes terres de l'ouest a eu du mal à trouver les personnes qui seront en charge de son développement. Le premier recrutement est celui d'un responsable du projet culturel René POUNDE. Il réalisera un stage à Nantes et aura pour mission la réalisation d'un pré-inventaire dans 5 chefferies traditionnelles partenaires du projet de la Route des Chefferies. Le résultat n'étant pas concluant, il faudra attendre l'embauche de Flaubert TABOUE NOUAYE en février 2007 pour que les actions soient vraiment visibles.

Parallèlement, l'APLC mettra en place à partir de janvier 2006 à Dschang un Assistant technique (Olivier TESTA, volontaire du progrès) en charge de l'appui à l'ensemble des programmes. Olivier Testa interviendra à temps partiel sur le volet culture.

## **2. Appui aux cases du patrimoine dans les chefferies**

### **2.1 Sensibilisation, mise en réseau**

Avant de développer les activités il y a eu besoin de sensibiliser, de convaincre les notables et la population. Parallèlement il a aussi été nécessaire de rechercher des fonds pour permettre de financer les infrastructures nécessaires. C'est la diaspora qui elle-même procède à des recherches de fonds. Ces deux points ont été fortement sous estimés lors de la conception du programme.

La sensibilisation des chefs traditionnels est passée par un séjour à Nantes lors des Floralies 2004. Elle s'est poursuivie en 2005 lors de rencontres et discussions informelles au cours des missions de l'APLC et d'AUGEA International. Ces activités ont permis de comprendre les interrogations, difficultés et besoins des uns et des autres et se sont concrétisées par des engagements et des actions de la part des chefs. La charte du territoire de la Route des Chefferies a été rendue officielle le 27 octobre 2006 à la chefferie Foto par sa signature par 25 chefs traditionnels.

### **2.2 Mise en place des cases patrimoniales**

Des inventaires, mis en place et dirigés par René POUNDE ont été lancés dans 5 chefferies partenaires du projet. Cette action a permis de prendre connaissance du terrain, d'évaluer l'ampleur du travail et d'établir un protocole pour l'inventaire mais n'a pu être qualifié d'inventaire par les spécialistes.

C'est pourquoi en année 2, l'ADECC a missionné une équipe de travail afin de commencer les véritables inventaires. C'est ainsi qu'a été réalisé l'inventaire historique de la chefferie Bamendjinda. Il s'agit d'élaborer une procédure de classement et de protection des objets. En même temps, une fiche rassemblant les origines, l'histoire et les fonctions de l'objet est rédigée. Chaque objet recensé fait l'objet d'une photo. Cette action a pour but de conserver la mémoire patrimoniale des objets.

Une équipe locale composée de 3 personnes (deux techniciens supérieurs en BTP, un accompagnateur dans chaque chefferie) a effectué le relevé technique des locaux ou site dans six chefferies et des fiches projets cases patrimoniales ont été rédigées.

### **2.3 Création de cases d'hôtes dans les chefferies Bamiléké**

La chefferie FOTO s'est engagée dans la construction de cases d'hôtes destinées à accueillir des touristes et visiteurs de passage. Il s'agit de deux boukarous traditionnels et deux dépendances comprenant au total 8 chambres.

## **3. Mise en place d'un espace d'exposition en préfiguration du futur Centre des Civilisations à Dschang**

### **3.1 Une première version An 1 (2004-2005)**

Ce Musée de préfiguration devait être installé dans un ancien magasin, entièrement restauré, de la CAPLAME (coopérative agricole des planteurs de la Ménoua) à Dschang. Le diagnostic, état des lieux du bâtiment ainsi que l'étude sommaire des travaux de réhabilitation et de mises aux normes ont été réalisés. Une mission technique, menée par Yannick Moulinier, Ingénieur en chef aux relations internationales de la Ville de Nantes, Jean-Pierre David, Ingénieur pour l'Association Internationale des Maires Francophones de Paris et Sylvain Djache est organisée. Les études architecturales ont été menées par AUGEA. La CAPLAME avait accepté de signer un bail emphytéotique de 10 ans renouvelable pour la mise en disposition du local.

L'idée était de présenter une exposition conjuguant à la fois la logique artistique et didactique. La composante didactique de l'exposition devant être axée sur la vie des sociétés traditionnelles camerounaises.

### **3.2 Une seconde version An 2 (2006)**

Cette action a été réajustée en fin d'année 2006 par le Maire de Dschang. Bien que les études aient déjà été lancées pour la réalisation du Musée de préfiguration dans le magasin de la CAPLAME, il est apparu plus pertinent de lancer ce projet directement sur les abords du lac de Dschang. Ce choix s'est inscrit dans la logique de la stratégie globale de développement de la Ville de Dschang dont l'objectif est de créer autour du lac un véritable pôle d'activités économiques, touristiques et culturelles. Par contre ce changement a nécessité de nouvelles études techniques.

La Ville de Dschang a mandaté le GIE Granlac pour la gestion de l'aménagement du site du lac et de la construction du musée. Le GIE a procédé à l'acquisition des terrains pour la construction du Musée selon la DUP (Déclaration d'Utilité Publique) pour un montant de 9 millions de CFA financés par le GIE. La validation du nouveau site a été rendue officielle le 16 février 2007 avec la pose de la 1<sup>ière</sup> pierre du Musée en présence d'une délégation nantaise.

Il a par ailleurs été fait appel à l'expertise d'Ariane Salmes Directrice des Publics à la Direction du Développement des Affaires Internationales au Ministère de la Culture. Afin qu'elle puisse apporter son expertise et ses conseils sur l'élaboration du musée et la valorisation du patrimoine des chefferies elle a participé à la mission de février 2007.

Des contacts ont aussi été pris avec le Musée du Quai Branly, compte tenu de l'origine d'une partie de sa collection Afrique provenant des chefferies Bamiléké, afin de présenter le programme de la Route des Chefferies et envisager un éventuel partenariat. Ces contacts n'ont pas abouti du fait que les objets restant dans les chefferies n'étant pour la plupart que des objets récents selon les critères du Musée du Quai Branly.

**Remarque :**

*Sans juger de la pertinence dans l'évolution du choix d'implantation du futur musée des civilisations, ce changement de lieu pose un problème d'efficacité dans l'identification de départ et induit une efficacité limitée de l'action par rapport aux objectifs du CPER.*

*L'avance financière qui a été réalisée par le GIE pour le compte de la mairie pour indemniser des terrains dans le cadre de la zone déclarée d'utilité publique a permis de démarrer les travaux en débloquant des fonds que la mairie ne possédait pas. Mais elle pose une question de « propriété des terrains » qui n'ont été résolus que suite à la mission d'évaluation. La volonté d'avancer dans la mise en œuvre des actions sans avoir la certitude du bienfondé des arrangements institutionnels peut parfois poser des problèmes difficilement gérables sur le long terme.*

#### **4. Promotion / communication de « La Route des Chefferies »**

La recherche de partenariats participe de fait au plan stratégique de communication / promotion du programme de « La Route des Chefferies ». Celle-ci n'est pas engagée indépendamment des autres actions, de nombreuses activités ont déjà été présentées précédemment dans le cadre du programme tourisme.

Un dépliant de « La Route des Chefferies » présentant le programme a été édité en 2004 avec un appel à dons.

L'ADECC et l'APLC ont créé un comité de parrainage de « La Route des Chefferies » pour cautionner moralement ce projet et mobiliser autour de leur personnalité des financements et partenariats divers. A priori ce comité n'a pas été activé sauf pour l'organisation d'un dîner promotionnel de « La Route des Chefferies » en 2004 chez le sculpteur nantais Gérard VOISIN, Ambassadeur pour la Paix à l'UNESCO et membre du comité de parrainage.

De manière à répondre plus précisément aux demandes de renseignements des partenaires potentiels, plusieurs outils ont été mis en place :

- Le premier numéro d'une lettre d'information sur les projets de coopération menés entre les villes de Nantes et Dschang est paru dans le courant de l'année 2006.<sup>5</sup>
- Plusieurs rencontres à Paris ont eu lieu en 2006, 2007 et 2008 auprès de la diaspora camerounaise réunie au sein d'associations différentes.

<sup>5</sup> Cette lettre d'information est épisodique puisque le second numéro ne sortira ensuite qu'en janvier 2008 puis en janvier et octobre 2009.

### III. CONTRAT DE PLAN CULTURE ET TOURISME (2007-2010)

---

Suite aux 2 programmes précédents, la convention « Développement culturel et touristique – Route des Chefferies » passée entre les Villes de Nantes, Dschang et l'APLC prévoit que l'association participe à la réalisation des actions inscrites au programme triennal de développement touristique et culturel de la Coopération Nantes-Dschang avec les structures locales, afin de sensibiliser la population à la valorisation de son patrimoine, ses valeurs culturelles et aux enjeux du tourisme durable pour le développement économique de la région.

Ce projet pluriannuel entre dans le cadre d'une politique globale d'aménagement culturel et touristique du territoire appelée « Route des Chefferies » et composée des volets suivants :

- Le Musée des Civilisations
- Le Jardin des Civilisations
- Le soutien à la mise en place des cases patrimoniales au sein des chefferies.
- L'Office de Tourisme et son programme d'actions touristiques.

#### 1. Développement touristique et culturel par La Route des Chefferies : charte, inventaire, valorisation, promotion

Un cadre pour la sauvegarde et la valorisation du patrimoine et le développement du tourisme culturel et de l'écotourisme a été défini avec notamment différentes réunions et concertation avec différents acteurs (OT, opérateurs touristiques, chefferies traditionnelles de la Menoua, Assemblée de chefs l'Ouest).

A ce jour, on compte 12 inventaires déjà réalisés (5 ont été réalisés en collaboration avec le personnel des musées des chefferies Bamendjinda, Baham et Bandjoun, les 7 autres ont ensuite été constitués en partenariat avec un Professeur et 25 étudiants de l'Université de Dschang) et 10 monographies des chefferies effectuées.

Les inventaires du patrimoine naturel et touristique se sont poursuivis avec des repérages de sites naturels et touristiques par l'OT afin d'élargir l'offre d'excursions sur la région. 4 sites de visites ont été repérés : grottes de Loung, cascades Teuh Ndem, Monts Bamboutos, Mat du drapeau allemand). La rédaction de l'histoire de Dschang est en cours.

Les chefferies étant disséminées en milieu rural, l'objectif est de créer un lien de type nouveau entre les chefferies et le musée de préfiguration du Centre des Civilisations à Dschang, mais également d'impulser un esprit, une pratique et une dynamique de préservation, de conservation, de restauration, de mise en valeur du patrimoine existant au cœur des chefferies. Ces ainsi que des soutiens ont été apportés aux 6 chefferies de Bandjoun, Bamendjou, Bamendjinda, Bagam, Bapa et Bangoua dans le cadre de la réalisation de leurs cases patrimoniales<sup>6</sup>. Celles de Bamendjou et Bamendiinda ont été inauguré respectivement en Avril 2009 et Décembre 2009 et connaissent déjà un taux de fréquentation élevé par rapport à ce qui se faisait avant. Le Musée de Bandjoun a renouvelé son exposition permanente avec le soutien de l'Ecole du Pa-

---

<sup>6</sup> Les cases patrimoniales sont des petits musées présentant et valorisant le patrimoine matériel et immatériel spécifique à chaque chefferie.

trimoine Africain (EPA) basée au Bénin et le PRDC. L'inauguration a eu lieu fin novembre 2009. Les premières tendances indiquent un taux de fréquentation élevé par rapport à ce qui se passait avant. Nous avons pu le constater à Bamendjou, Bandjoun et à Bamendjinda, comme l'indiquent les statistiques des visiteurs ci-dessous :

	2007		2008		2009		Total
	Etrangers	Locaux	Etrangers	Locaux	Etrangers	Locaux	Visiteurs
Bamendjou	491	226	548	273	730	365	2633
Bandjoun	1062	297	917	415	917	1805	5413

A Bamendjida, on signale que depuis l'inauguration de la case patrimoniale en novembre 2009, on a déjà enregistré un peu plus de 1000 visiteurs.

Le Musée des Civilisations est en cours de construction sur les abords du site du lac municipal de Dschang. En prélude à son ouverture, plusieurs étapes à la conception d'un musée sont déjà menées :

- conception muséographique des espaces d'exposition en partenariat avec l'Ecole d'architecture de Nantes ;
- conception scientifique du contenu de l'exposition en collaborations avec une dizaine de chercheurs camerounais des Universités de Dschang, Yaoundé et Douala, spécialisés dans les domaines concernés ;
- infographie des panneaux d'exposition et recherche des illustrations.

Des activités pédagogiques et culturelles ont été organisées au profit des élèves (9 établissements du primaire et du secondaire de Dschang; 957 élèves touchés en 2009 contre 2 établissements et 550 élèves touchés en 2008). Le soutien aux clubs tourisme dans des établissements scolaires de Dschang est aussi effectif (depuis janvier 2009, 11 excursions ont été organisées, concernant 335 élèves).

En matière de communication et promotion de la destination (éditions et diffusion des documents, site Internet OT entre autres), on note à ce jour :

- l'édition et la diffusion de dépliants d'information générale et feuillets thématiques ;
- l'édition et la diffusion de la Lettre d'information du Musée des Civilisations en partenariat avec la 2AMC et de la lettre d'information de la coopération Nantes-Dschang : 1 numéro de chaque en 2008 et 2 de chaque en 2009 ;
- la réalisation et l'édition d'un « book » des excursions touristiques organisées par l'Office de Tourisme ;
- la réactualisation du site Internet de l'Office de Tourisme : [www.ot-dschang.com](http://www.ot-dschang.com).
- la participation aux Florales Internationales de Nantes du 8 au 19 mai 2009 ;
- la participation à la Folies des Plantes à Nantes le 5 et 6 septembre 2009.

## **2. Renforcement des capacités d'intervention des structures locales, la Ville de Dschang, l'ADECC et à l'OT**

Des actions se sont poursuivies et quelques résultats sont déjà perceptibles.

Les formations à Nantes du Directeur de l'OTD (en 2007 et 2009), du Directeur technique de l'ASNAUD (en 2008) et de l'Animateur/moniteur de l'ASNAUD (en 2009) ont renforcé la capacité des concernés et cela s'est traduit par des changements et autres initiatives dans l'exercice de leurs fonctions. A titre d'illustration, l'idée de la création des collèges des associations des hôteliers, des restaurateurs et des artisans a vu le jour. Ces réunions ont permis de constituer les premiers collèges d'opérateurs touristiques. Il en existe actuellement 5 : les hôteliers, les restaurateurs, les artisans, les guides, les promoteurs culturels.

De même, l'ASNAUD forme aujourd'hui 25 moniteurs de Canoë-Kayak du fait de l'expertise acquise à Nantes dans le cadre la formation de l'Animateur

Le partenariat développé entre l'Ecole du Patrimoine Africain (EPA) basée au Bénin et l'APLC permet un appui dans la rénovation des cases patrimoniales notamment grâce à la formation des conservateurs de musées. C'est dans ce cadre que le Directeur du Musée des Civilisations a suivi la formation à distance en médiation culturelle de 2007 à 2009. Cette formation s'est terminée par un stage de 2 mois en France en 2009, dans les musées parisiens plus précisément. A cette occasion, et en concertation avec l'EPA, le séjour du directeur a été prolongé d'un mois à Nantes afin de travailler avec l'APLC et AUGEA et découvrir d'autres sites de valorisation culturelle et touristique. Des réunions de travail avaient également eu lieu avec Bertrand Guillet du musée du château.

La structuration de l'Assemblée des chefs traditionnels de l'Ouest (une convention de partenariat a été finalisée en juin 2009 avec l'APLC) est effective. Cette association est désormais dotée d'un siège à Bafoussam avec un secrétariat permanent. Cette assemblée reçoit une subvention de fonctionnement de l'APLC. Elle ne bénéficie par contre semble-t-il pas de renforcement en tant que tel lui permettant de participer pleinement au développement du programme RDC alors que son positionnement institutionnel la place de facto au cœur du dispositif.

## **3. Appui au développement des opérateurs économiques locaux**

Cette action doit permettre d'intégrer l'ensemble des professionnels touristiques et culturels afin qu'ils participent au développement économique et génèrent des retombées pour les populations locales (revenus, emplois, développement d'activités). Les activités sont la structuration du secteur touristique de Dschang par la constitution des collèges d'opérateurs touristiques au sein de l'OT (collège des restaurateurs, des hôteliers, des transporteurs...), la sensibilisation et la formation individuelle des opérateurs économiques dans le but de les aider à améliorer leurs prestations : intervention d'experts dans ces domaines.

Des réunions de concertation entre l'Association des Artisans de la Ménoua (ASAM), le GIE Granlac, la Mairie de Dschang, l'OT, l'APLC ont donné lieu à l'engagement des différentes parties concernant leur contribution pour la mise en œuvre du Centre artisanal sur les abords du site du lac à proximité du musée des Civilisations. Ce centre dont le lancement des travaux est prévu au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 aura pour vocation la promotion et la vente de l'artisanat d'art. Ce centre artisanal sera financé grâce au projet de l'APLC financé par la CE sur la ligne ANE.

L'ASAM, le collège des hôteliers et dans une certaine mesure le collège des restaurateurs semblent inscrire leur action dans une logique associative. Tous ces collèges ont été déclarés sous le statut d'association à la préfecture, pourtant leur instances (assemblée générale, conseil d'administration) ne sont pas fonctionnelles. Il serait intéressant que L'OT qui a suscité leur création adopte une approche d'accompagnement visant à les y conduire car en dehors des réunions et autres concertations, du reste mal vécues par les principaux concernés car non intégrées dans un processus concerté, aucune des associations créées ne fonctionne normalement.

Après la création des 4 chambres d'hôtes de la chefferie Foto, une nouvelle case d'hôtes de deux chambres <sup>7</sup> est fonctionnelle (chefferie Keleng) pour le grand bien des touristes. Du fait de leur création récente, leur fonctionnement n'est cependant pas encore optimisé et les recettes se font attendre. L'Office du Tourisme prélève une commission commerciale, sur les nuitées réservées par le biais de l'OTD, qui lui permettent de faire la promotion de ces cases d'hôtes. La sensibilisation auprès des propriétaires des cases d'hôtes est à poursuivre car ce prélèvement n'est pas encore compris.

L'initiative des cases d'hôtes est appréciable, ce d'autant plus qu'elles permettront aux touristes de mieux comprendre la culture locale en vivant les réalités quotidiennes des chefferies. Les principaux concernés (chefs) accueillent avec beaucoup d'enthousiasme et d'ouverture cette nouvelle orientation du tourisme dans leurs localités et souhaitent avoir un nombre important de case d'hôtes, puisqu'ils sont convaincus que la demande en la matière sera croissante.

#### 4. Education au développement à Nantes

**Remarque :**

*Cette action présentée comme de l'éducation au développement est plutôt la suite de l'action de promotion/communication du programme précédent.*

La participation aux Florales Internationales de Nantes du 8 au 19 mai 2009 puis à la Folies des Plantes à Nantes le 5 et 6 septembre 2009 s'est faite en étroite collaboration avec le Services des Espaces-Verts de la ville de Nantes). L'édition et la diffusion du journal d'information de l'APLC et de celui du Musée des Civilisations sont trop récentes pour qu'on puisse déceler d'éventuels résultats. Il en est de même de la participation de l'APLC en 2008 à PROMOTE qui est une grande foire internationale souvent organisée au Cameroun.

---

<sup>7</sup> La case d'hôte est mise en place sur le principe de la chambre d'hôte, c'est-à-dire un ensemble de chambres chez l'habitant. Dans le cas de la chefferie Keleng, dans la chefferie.

## **IV. RESULTATS ATTEINTS DE LA ROUTE DES CHEFFERIES**

---

Il fut extrêmement difficile pour l'équipe d'évaluation de définir les résultats atteints dans le cadre de cette coopération car il n'y avait pas eu d'indicateur de résultat défini à priori. Il a donc été décidé de lister dans la mesure du possible les résultats atteints avérés soit directement pas les évaluateurs, soit par recoupement grâce aux entretiens et aux rapports.

### **1. Tourisme**

#### **1.1 La structuration de l'OT et le renforcement de ses membres**

- Meilleure structuration et gestion de l'Office de Tourisme de Dschang ;
- Professionnalisation du Directeur de l'Office de Tourisme de Dschang et de l'Agent de développement touristique ;
- Aménagement des trois pièces de l'OT
- Installation de panneaux de signalisation

#### **1.2 Les activités de l'OT**

- Séminaire « Tourisme et développement, les enjeux, les outils ». novembre 2003
- Inventaire d'une vingtaine de sites du patrimoine naturel et touristique de la région
- Inventaire des hébergements touristiques, restaurants, moyens de transport, etc.
- Edition et diffusion de dépliants et feuillets d'informations touristiques
- Mise en place d'excursions touristiques
- Création de 5 classes tourisme
- Sensibilisation des populations locales au développement du tourisme par la participation aux évènements tels les festivals, l'organisation de 6 conférences (270 personnes),
- Mise en réseau et information des opérateurs touristiques, création de 5 collèges
- Contact avec les agences de tourisme de Douala et Yaoundé
- Partenariat avec le Ministère du tourisme
- Soutien et promotion de l'artisanat local : inventaire des métiers de l'artisanat, inventaire des besoins en formation, un programme d'appui, un cahier des charges relatif à la construction du centre artisanal
- Organisation de 10 excursions par an soit 750 élèves concernés.

#### **1.3 Action 2 – Les Formations aux acteurs du tourisme**

- 10 personnes ont participé à la formation cuisine et 12 à la formation pâtisserie en novembre 2003.
- 15 personnes ont suivi une formation intitulée «Accompagnement de projets »réalisée par GR15 du 19 octobre au 12 novembre 2003<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ces trois formations n'ont pas été suivies (accompagnement post formation, évaluation, rafraichissement des connaissances). Il n'y a eu semble-t-il eu que peu d'impact visible à ce jour.

- Deux boukarous traditionnels et deux dépendances comprenant au total 8 chambres dans la chefferie FOTO.
- Une case comprenant 2 chambres et un salon, à la sous-chefferie Keleng.
- Deux formations organisées en 2008, l'une sur la gestion du cycle de projet pour 30 participants de Dschang et la 2<sup>nd</sup>e sur le marketing et management touristique pour 40 participants de Dschang, encadrés par un spécialiste français.

#### **1.4 Action 3 – Communication – Promotion**

- 5000 exemplaires de la carte touristique, distribués à la fois en France et au Cameroun en 2006.
- Participation aux évènements :
  - o Foire Internationale de Nantes en 2003 et 2004
  - o Africités à Yaoundé en décembre 2003
  - o Exposition « Un jardin des civilisations » à Yaoundé en 2003/2004
  - o Plateau télévisé (une table ronde) sur le tourisme, en avril 2004
  - o 2 réunions Diaspora à Paris en octobre 2004 et octobre 2005
  - o 2 réunions auprès des hommes d'affaires en mai et septembre 2005
  - o Les Floralties, en mai 2004 et 2009 à Nantes
  - o La Fête de la jeunesse du 11 février et la Fête nationale du 20 mai tous les ans à Dschang
  - o Les Jeux universitaires à Dschang en 2005
  - o Le colloque de l'AIMF à Montréal en avril 2006.
- Edition du dépliant d'informations générales à 8 000 exemplaires
- Edition de 8 feuillets thématiques édités au total à 300 exemplaires chacun par an
- Mise en ligne du site internet : [www.ot-dschang.com](http://www.ot-dschang.com)<sup>9</sup>

#### **1.5 Action 4 : Création d'activités nautiques dans le cadre de l'aménagement du lac**

- Une association est structurée et opérationnelle elle compte en permanence environ 100 adhérents
- 3 emplois de moniteurs ont été créés (un poste à plein temps et deux à mi-temps).
- 1 directeur à temps partiel, 1 secrétaire comptable, 1 gardien de jour et 1 gardien de nuit ont été embauchés
- 1 lac propre et aménagé
- 1 zone a été aménagée, engazonnée, une piste piétonnière et un ponton flottant en bois.
- 2 boukarous construits
- 1 aire de jeux pour enfants (1 balançoire, 2 suspensoirs, 1 toboggan, 3 manèges à ressort)
- 1 terrain de Beach volley.
- 4 kayaks sit on top monoplace, 8 kayaks sit on top biplaces, 6 pédalos, 6 kayaks de course en ligne, 5 kayaks madgic polos, 8 kayaks de slalom, 1 canot de sécurité à moteur, 110 brassières de sécurité, 21 casques, 26 pagaies doubles

---

<sup>9</sup> Nous n'avons pas pu évaluer l'impact de cette promotion car il n'existe semble-t-il pas de suivi effectif.

- 2 cycles de formation de moniteurs de canoë-kayak pour 35 puis 25 personnes
- Organisation d'un stage de formation de 2 à 3 mois à Nantes (dans les clubs nautiques de la région) pour le Directeur Technique et le Moniteur permanent
- De nombreux évènements, compétitions
- Accueil de scolaires, handicapés, orphelins
- Organisation d'activités parascolaires pendant les vacances
- Des partenariats avec la Fédération Camerounaise des Sport Nautiques, le Centre National de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de la Jeunesse
- Environ 5000 personnes ont pratiqué le pédalo et le canoë-kayak à Dschang depuis mai 2005
- 160 locations de pédalos en 2007

## **2. Culture**

### **2.1 Appui aux cases du patrimoine dans les chefferies**

- Une charte du territoire de la Route des Chefferies signée le 27 octobre 2006 par 25 chefs.
- 5 pré-inventaires réalisés dans 5 chefferies
- 12 inventaires réalisés et 10 monographies rédigées
- 6 relevés techniques réalisés en vue de la création des cases patrimoniales
- 2 cases patrimoniales ouvrent leurs portes en 2009 et une 3<sup>ème</sup> renouvèle son exposition permanente

### **2.2 Centre des Civilisations**

- Réalisation des études techniques du musée des civilisations.
- Musée en cours de construction
- Conception muséographique en partenariat avec l'Ecole d'architecture de Nantes
- Conception scientifique de l'exposition en collaborations avec une dizaine de chercheurs camerounais des Universités de Dschang, Yaoundé et Douala, spécialisés dans les domaines concernés
- Infographie des panneaux et recherche des illustrations
- Stage du directeur du musée de 3 mois en France en 2008

### **2.3 Promotion / communication de « La Route des Chefferies »**

- Edition d'un dépliant de « La Route des Chefferies » à 5000 exemplaires en 2004
- Edition de la carte touristique de Dschang et de la Ménoua à 5 000 exemplaires en 2006
- Edition du plan-guide culturel de la Route des chefferies à 5 000 exemplaires en 2006
- Edition du journal de la coopération Nantes-Dschang depuis 2007
- Edition de la Lettre du Musée des Civilisations, avec la 2Amc depuis 2008

### **Synthèse de l'analyse de l'évaluation du programme culture et tourisme**

*Du fait de l'évolution dans les actions et de la non définition au préalable par la coopération de critère de suivi et d'évaluation, Il est très difficile d'apprécier les actions touristiques et culturelles.*

*Autant il est clair que le programme culture et tourisme est parfaitement pertinent et cohérent avec les priorités nantaises en matière de coopération et d'action internationale ; autant la question se pose du coté de Dschang si l'on considère les finalités de lutte contre la pauvreté et de développement économique des populations préalablement définies. Sous cet angle, l'entrée culturelle de ce programme a perdu de sa pertinence et de sa cohérence du fait de la mise en place tardive des activités génératrices de revenus (les activités touristiques) et de la déconnexion de fait avec le développement économique pour la majorité de la population logiquement liée.*

*En termes d'efficacité et d'efficience, il a été noté un retard non négligeable dans la mise en œuvre des activités. Ce retard est dû non seulement à une inadéquation certaine entre les activités prévues et les moyens disponibles, mais aussi à des retards dans les versements des subventions et à des évolutions dans les programmations et les orientations dues notamment à un manque d'identification préalable.*

*Si nous nous basons sur les résultats attendus présentés dans les programmes triennaux ; alors nous pouvons dire qu'au stade actuel de la coopération, les impacts ne sont pas encore perceptibles, ce d'autant plus que les actions concrètes et visibles n'ont connu un début de réalisation qu'à partir de 2008. Les activités réalisées et les premiers résultats enregistrés à ce jour sont certes appréciables et les effets sont notables ; mais elles ne permettent pas d'aboutir à la finalité générale du programme culturel et touristique qui est de « Participer au développement économique de la région, à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en :*

- développant des activités touristiques et culturelles génératrices de revenus et d'emplois au profit des populations locales;*
- améliorant et développant le tourisme à Dschang par la création d'un Office du tourisme et en développant le tourisme sur le plan régional*
- renforçant la capacité de participation des communautés et acteurs locaux au processus de développement ».*

*Pourtant dire qu'il n'y a pas de résultats probants serait faux. La mise en œuvre de ces 6 années de programme culture et tourisme a permis des avancées tant du point de vue culturel que touristique.*

*Au niveau culturel, les travaux d'inventaires réalisés, la réhabilitation des cases patrimoniales et la finalisation en cours du musée des civilisations participent à la sauvegarde du patrimoine des terres de l'ouest. Les actions en cours ont permis de créer une dynamique culturelle tant auprès des jeunes camerounais que des adultes. Le rôle d'éducation à la culture qui est joué par la Route des Chefferies est indéniable.*

*La création, le renforcement de l'Office du Tourisme est aussi une des réussites de la coopération. Les activités de cet organisme ne peuvent qu'être bénéfiques au développement du tourisme dans la région. D'ailleurs la volonté de créer des Offices décentralisés prouve de la pertinence de cette institution.*

*La seconde réussite du volet touristique est sans conteste l'ASNAUD qui permet aux jeunes de Dschang un accès à des activités sportives et nautiques. L'ASNAUD est partie prenante de l'animation socioculturelle et sportive de la ville de Dschang ; l'appropriation est grande.*

*Ce sont bien deux nouveaux acteurs qui ont émergé dans le paysage. Ces acteurs ont un impact fort dans la structuration de la société civile du territoire de la ville.*

*Nous verrons qu'il aurait été intéressant de coupler ces actions éducative, culturelle et sportive à des actions autres afin de répondre aux finalités de départ.*

*En définitive, bien que les résultats attendus dans le CPER ne soient à ce jour pas atteints, il est indéniable que La Route des Chefferies reçoit un écho favorable de la part des chefferies partenaires (à ce jour 35 sont signataires de la charte). L'évolution de la RDC dépasse largement le seul territoire de la Ville de Dschang, signe que les acteurs locaux s'accaparent bien le projet. La difficulté est que ce développement territorial remet en question le principe de coopération décentralisée de ville à ville.*

## Chapitre 3 : Présentation des actions du programme de développement urbain

*Suite à la mise en œuvre du premier contrat de Plan Etat-Région axé sur la culture et le tourisme comme nous l'avons vu, fort de cette expérience et dans sa prolongation, les acteurs de la coopération ont développé un programme de développement urbain ; le PDUD. Il fut mise en œuvre parallèlement au programme Route des Chefferies dans le cadre du second contrat de plan Etat-Région.*

*Avec le développement des activités nautiques, l'aménagement du site du lac municipal a vite représenté l'opportunité de créer un pôle tertiaire de culture, loisirs et tourisme et l'occasion de fédérer et renforcer les compétences communales autour des méthodologies propres aux opérations d'aménagement et d'urbanisme.*

*L'enjeu en matière de développement urbain est d'articuler stratégie de développement et appui institutionnel. Pour cela il est nécessaire de parvenir à créer les conditions d'une meilleure articulation entre, d'une part,*

- le renforcement des capacités stratégiques et de gestion locale, et d'autre part,*
- le montage et surtout le financement des projets opérationnels qui en découlent.*

*Le projet vise 3 objectifs principaux :*

- Contribuer au développement économique et social de la région et particulièrement de la commune*
- Accompagner les mécanismes de décentralisation*
- Innover par la création d'un pôle de tourisme culturel inédit en Afrique Noire*

*Objectif spécifique :*

- Renforcer les capacités de gestion et de développement de la ville*

## I. BILAN DES ACTIVITES 2008 ET 2009

---

### 1. Action 1 : Montage d'opération d'aménagement du lac

#### *Elaboration du plan de secteur*

Ce plan de secteur précise de façon détaillée l'organisation et les modalités techniques d'occupation du sol, les équipements et les emplacements réservés, enfin les caractéristiques techniques et financières des différents travaux d'infrastructure. Le plan de secteur comprend un certain nombre d'études ou de documents préalables :

- Le diagnostic initial
- Les réflexions économiques
- Les cahiers des charges permettant d'orienter les investissements conformément à la qualité esthétique et urbanistique du projet final.
- Un règlement intérieur définissant les règles de construction et d'occupation du sol.

Le plan de secteur a par ailleurs fait l'objet de nombreuses rencontres dont

- deux ateliers de sensibilisation et de vulgarisation auprès des populations riveraines du lac touchées par la déclaration d'utilité publique (DUP).
- une réunion de présentation pour validation du Plan du secteur à l'ensemble des SDE concernés conformément aux décrets d'application en vigueur.
- des tables rondes notamment avec l'Alliance Franco-Camerounaise sur des points plus précis de l'aménagement de la digue et des liens nécessaires avec le site et la situation de l'alliance.

Le plan de secteur a été soumis à délibération et approbation du Conseil municipal en septembre 2009.

D'autres dossiers ont également été préparés :

- le dossier relatif à la prolongation de la DUP
- l'analyse économique et juridique de l'opération
- les cahiers des charges pour les investisseurs

D'autre part, des actions de communication (édition de plaquette) pour la recherche d'investisseurs ont été menées et une correspondante à Douala a été recrutée par le GIE Granlac afin d'assurer une interface avec les investisseurs. Une dizaine d'investisseurs ont fait connaître leur désir d'engager une procédure de négociation.

## 2. Action 2 - Approche environnementale et sanitaire du lac

### *Les travaux d'assainissement des eaux usées et pluviales*

Le GIE Granlac, à la fois mandaté par la Commune de Dschang comme Assistance à Maîtrise d'ouvrage pour l'aménagement de son lac et agissant comme opérateur local pour le compte de la Coopération, a exécuté une partie des travaux d'assainissement des eaux usées et pluviales (en tout 250 m de canalisation, aménagement d'un premier bac à ordures (sur les 3 de prévus) et pose d'un dégrilleur permettant de retenir les déchets solides allant autrefois directement dans le lac.

### *Création d'un service technique de l'environnement*

La Commune a mis à disposition un « Monsieur propre » chargé de l'entretien du site du Lac. L'achat d'une tondeuse/ débroussailleuse permet d'entretenir le site, y compris celui de l'Alliance Franco-camerounaise avec laquelle la coopération a des échanges de services.

### *Mise en place d'une procédure de contrôle et de vérification de la qualité de l'eau*

Une procédure de contrôle de la qualité des eaux du lac a été mise en place. Un contrat a été passé avec le laboratoire de biologie de l'Université de Dschang pour assurer des prélèvements à 3 endroits différents du lac à des fréquences régulières durant 2008 et 2009. La campagne de prélèvement de l'année 2008 aura permis de caractériser une pollution du lac. Les travaux d'assainissement des eaux usées et pluviales, décrites précédemment, ont permis de réduire cette pollution. La qualité de l'eau s'en trouve depuis améliorée. Le laboratoire intervient désormais 2 fois par an.

## 3. Action 3 - Le jardin des civilisations sur le pourtour du lac

Les travaux d'aménagement sont prévus pour la fin de l'année 2010. Cependant le recrutement d'un stagiaire botaniste supervisé par un professeur d'université a permis de réaliser un relevé des espèces ligneuses et florales des abords du lac et d'identifier les espèces remarquables.

### **Remarque :**

*Cette action présentée dès le premier contrat de plan Etat Région sera effective en juin 2010. C'est l'illustration d'une inadéquation entre la présentation d'un programme de développement urbain sur une phase temps projet lorsque les phases claires de mise en œuvre ne sont pas présentées et que les budgets ne sont pas bouclés*

## 4. Action 4 - Appui technique - Action sécuritaire : requalification et renforcement des berges

Les travaux suivants ont été réalisés en première et seconde année du PDUD :

- Renforcer les berges dans le cadre de l'aménagement du site

- Vidage et curage sommaire du lac par effet de chasse et ramassage
- Renforcer la structure de la digue
- Assurer la réfection du pont (tablier et culées)
- Créer une liaison piétonne entre la digue, le site de l'Alliance Franco- Camerounaise, le Musée des Civilisations
- Aménagement des abords des principaux équipements du site : musée, centre artisanal, base nautique...

## **5. Action 5 – Renforcement institutionnel : appui aux services techniques de la commune**

L'action de renforcement institutionnel prévoyait un appui exclusif à l'endroit des Services Techniques. Le PDUD, dans le cadre de la coopération entre les villes de Nantes et Dschang est cependant allé beaucoup plus loin. Un diagnostic institutionnel, organisationnel et financier de la Commune suivi de recommandations et d'un plan d'actions a été produit pour l'ensemble des Services municipaux.

L'équipe du PDUD, composée d'un Volontaire du progrès mis à disposition par AUGEA, des 2 ingénieurs du GIE Granlac et des 6 membres des services techniques de la ville de Dschang a ainsi eu l'occasion d'intervenir de manière opérationnelle. Le diagnostic sur les ressources humaines a permis d'établir les forces et faiblesses de la gestion et de la répartition des effectifs des services municipaux et de proposer un premier redéploiement d'urgence, avant d'envisager une restructuration plus profonde. L'exécutif a acté l'ensemble des propositions par un arrêté municipal.

Le budget communal, jusqu'à présent, ne permettait pas de traduire ni le projet ni les orientations politiques. Seule une liste de projets figurants dans le plan de campagne faisait office de projet politique. Grâce au PDUD, le cadrage du budget communal de 2009 a pu se faire en concertation avec les services financiers, techniques et les élus.

Le PDUD a aussi offert à la commune un nouvel organigramme ainsi qu'un modèle d'arrêté municipal portant organisation des services. Ils ont également été promulgués.

La restructuration des Services techniques se fait par un coaching assuré de l'intérieur par la présence du Chargé de mission PDUD (statut de volontaire). Le recrutement d'un Architecte/urbaniste particulièrement efficace -employé comme coordinateur des ST- a largement profité à la structuration interne des Services techniques, à leur organisation et leur capacité d'intervention.

En termes de restructuration interne, des fiches de postes ont été créées, les équipes réorganisées, les emplois du temps revus. Sous l'impulsion du PDUD, des réunions hebdomadaires sont tenues dans chaque service, ainsi qu'une réunion mensuelle entre le Maire, ses adjoints, et l'ensemble des services opérationnels.

En matière de capacités d'intervention, le périmètre de la ville est en voie d'être fixé, la méthode et planification de collecte des ordures ménagères a été totalement revue.

L'instruction des permis de bâtir par le Coordinateur a également permis de mettre à jour des anomalies flagrantes sur les montants autrefois recueillis. La mise en place d'un atelier

d'instruction des permis de bâtir a ainsi permis d'augmenter significativement les recettes municipales. Il est prévu en 2009, une augmentation des recettes sur les permis de bâtir de 300%.

Enfin les ST ont été dotés en matériels informatiques et en véhicule. Ils sont désormais installés dans des bureaux individuels équipés d'une connexion internet mise en réseau.

**Remarque :**

*Le choix d'extension du renforcement institutionnel au-delà des services techniques donne toute sa force et sa cohérence à ce programme de développement urbain.*

## **6. Actions 6 – Partenariats eau-assainissement : AIMF – FONDATION VEOLIA - Agence de l'Eau-Loire Bretagne.**

La Commune de Dschang a déposé une demande de financement pour la construction de points d'eau et de travaux d'assainissement dans la ville (en dehors de ceux réalisés autour du lac dans le cadre du contrat de plan Etat-Région).

Ce dossier a été monté avec l'expertise d'AUGEA, de l'APLC, et des services techniques de la coopération internationale de la Mairie de Nantes et a abouti à la création d'une nouvelle action « eau et assainissement » ajoutée à ce dossier. Un cofinancement de plus de 200 millions de FCFA a ainsi été obtenu, provenant de l'AIMF, de l'Agence de l'eau Loire-Bretagne (nouveau partenaire introduit par AUGEA) et de Nantes- Métropole. Avec l'appui de l'équipe du PDUD, la ville de Dschang est en charge de la gestion de ces actions qui doivent se dérouler de 2009 à 2010.

Les travaux ont été réalisés sous la direction du Maire Bernard MOMO assisté de son ST et d'un maître d'œuvre local (Hydraulicam) qui a missionné deux ingénieurs sur le terrain. Plus de 14 entreprises locales ont réalisé les travaux mobilisant ainsi une quarantaine d'emplois.

Pour assurer une gestion durable, 22 Comités de Gestion ont été mis en place générant ainsi un emploi pour une vingtaine de fontainiers. Les comités opérationnels sont en phase d'autonomisation grâce au paiement d'une contribution par famille utilisatrice du point d'eau. L'APLC, AUGEA et la diaspora camerounaise en France (Nantes, Paris, Lille) ont négocié et obtenu un accord de partenariat AIMF-AQUASSISTANCE-Ville de DSCHANG pour le suivi de ces comités. Ces comités sont dotés d'une convention signée avec la mairie ainsi que d'un règlement intérieur.

Des latrines écologiques ont été construites dans les écoles. Le concept intéressant de la latrine écologique car il évite les vidanges n'est malheureusement pas adapté au milieu scolaire, particulièrement pour les jeunes enfants qui ont du mal à comprendre le principe de la latrine sèche. Ce concept ne sera pas retenu pour la seconde phase qui doit se dérouler dès que l'évaluation aura validé la première phase.

A ce jour, 6 forages, 12 latrines écologiques dans les écoles et lycées, 07 puits, 09 sources comprenant 46 bornes fontaines ont été aménagés et le marché B assainit. Pourtant certains des puits et des forages ne sont pas en fonction du fait de comités de gestion non opérationnel.

Il semblerait aussi y avoir quelques problèmes de qualité d'eau (rouille) sur certains des forages et des problèmes de tarissement de puits en saison sèche.

**Remarque :**

*La mise en place d'action d'eau et d'assainissement dans la ville de Dschang apporte la pertinence qui manquait à ce programme initial de Développement Urbain axé uniquement sur l'aménagement du lac. Ce sont également ces actions qui apportent la lisibilité de la coopération auprès des populations et qui justifient son inscription dans les projets de développement au profit des populations.*

*Cette action mérite d'être terminée voire étendue.*

## 7. URBACAM

Nantes Métropole mène au Cameroun une coopération avec plusieurs villes moyennes (dont la ville de Dschang) à travers le projet URBACAM. Ce projet comprend 3 volets principaux : l'appui à la création d'un Centre des Métiers de la Ville à Yaoundé, la mise en place de formations à la maîtrise d'ouvrage du développement urbain et l'appui à la maîtrise d'ouvrage dans 3 villes pilotes (Dschang, Limbé et Maroua). A Dschang, ce dernier volet a porté sur l'aménagement d'une décharge municipale et l'achat d'un camion benne compacteur permettant le ramassage des ordures.

Cette action est louée par l'ensemble des acteurs et la population de Dschang car elle permet à une partie (30% semble-t-il) des quartiers urbains d'être plus propres.

L'APLC, AUGEA et l'association ELANS basée à Lille se sont concertées pour se répartir le travail à Dschang. Ainsi l'association ELANS a mobilisé sur ce volet de collecte des déchets pour Dschang la ville d'HALLUIN, AQUASSISTANCE, l'AIMF, TRISELEC et le Conseil Général du Nord. Ces travaux sont suivis localement par l'équipe du PDUD. C'est d'ailleurs le PDUD qui a appuyé les ST dans la réalisation du planning de ramassage des ordures.

Cette action mériterait d'être poursuivie par un appui au Services Techniques en terme de matériel afin qu'ils assurent une utilisation correcte de la décharge et qu'ils puissent réaliser le ramassage des ordures dans l'ensemble des quartiers.

## II. LES RESULTATS ATTEINTS DU PDUD

---

- Une visibilité de la coopération auprès de la population
- Une partie de la population de Dschang (10 à 20%) à un meilleur accès à l'eau potable
- La collecte des déchets est assurée dans environ 30% des quartiers de la ville
- Les services techniques sont mieux structurés, formés et opérationnels
- Le GIE Grand Lac a assuré correctement sa fonction d'aménageur autour du lac (montage des dossiers) mais aussi une fonction de maître d'œuvre

- 500 plaquettes ont été imprimées pour la recherche d'investisseurs
- 1 correspondante à Douala a été recrutée par le GIE afin d'assurer une interface avec les investisseurs.
- Mise à disposition par la mairie d'une personne chargée de l'entretien du site du Lac
- Mise en place d'un contrôle de la qualité des eaux du lac en partenariat avec le laboratoire de biologie de l'Université de Dschang
- Aménagement du lac :
  - o Pose de 250 m de canalisation des eaux usées,
  - o Aménagement d'un premier bac à ordures,
  - o Pose d'un dégrilleur
  - o Renforcement des berges
  - o Vidage et curage du lac
  - o Renforcement de la structure de la digue
  - o Réfection du pont (tablier et culées)
  - o Création d'une liaison piétonne entre la digue, le site de l'Alliance Franco-Camerounaise, le Musée des Civilisations
- 6 forages, 12 latrines écologiques dans les écoles et lycées, 07 puits, 09 sources comprenant 46 bornes fontaines ont été aménagés et le marché B assaini.

### **Synthèse de l'analyse de l'évaluation du programme de développement urbain.**

Comme il l'a déjà été mentionné, le Programme de Développement Urbain de Dschang (PDUD) a permis de rendre lisible la coopération entre les villes de Dschang et Nantes. Ceci est dû aux réorientations qui ont eu lieu en cours de réalisation. Le PDUD tel qu'il a été dessiné au départ ; en se concentrant uniquement sur des aménagements autour du lac ; avec une intervention seulement auprès des services techniques n'aurait probablement pas permis d'atteindre de tels résultats.

Même si les résultats atteints ne sont que partiels puisque la deuxième tranche des travaux n'a pas encore été réalisée ; le PDUD est un programme cohérent et pertinent ; particulièrement pour les priorités de développement de la ville de Dschang.

S'il est difficile de l'évaluer pour le volet de renforcement des capacités des services techniques du fait de l'absence de critère d'évaluation, l'efficacité et l'efficience sont globalement atteintes pour les autres volets même si certains des points d'eau ne sont pas encore ouverts du fait de la non organisation des comités de gestion et si les latrines sèches ne sont pas opérationnelles.

Concernant les points d'eau, l'appropriation est en cours. Il faudra toutefois encore du temps et des appuis pour que les comités de gestion de l'eau soit en mesure d'assurer de manière autonome une gestion transparente. Pour les services techniques, l'appropriation est également en cours même si, pour être véritablement effective, cette appropriation devrait passer par un renforcement de l'ensemble des services de la mairie.

Pourtant les méthodes d'intervention sont parfois discutables. Nous avons relevés les points suivant :

- Il n'y a pas eu de cohérence et de coordination de la part de la ville de Nantes dans la mise en œuvre du projet URBACAM à Dschang
- La multiplication des financements (FSP, URBACAM, 1% loi Oudin + AIMF) nécessaire au bouclage du budget des ressources manque de clarté et de transparence ;
- Le GIE possède un statut qui n'est pas en adéquation avec sa fonction d'aménageur à but non lucratif ;
- Il existe un manque de clarification voire des confusions de rôles entre le GIE qui assure aussi un rôle de maîtrise d'œuvre et les Services Techniques ;
- Le positionnement d'AUGEA entreprise internationale et nationale en assistance à la maîtrise d'ouvrage et d'œuvre à la mairie de Dschang doit être discuté ;
- Le véhicule mis à la disposition des Service Techniques est mobilisé par ailleurs ;
- Il existe des difficultés de communication avec l'exécutif à Dschang du fait de l'ampleur de leurs activités par rapport à l'organisation actuelle
- Il existe un manque d'espace opérationnel de coordination et de décision piloté par l'exécutif.

## Chapitre 4 : Analyse du dispositif de coopération

### I. POLITIQUE ET STRATEGIE DE COOPERATION

---

#### 1. Adéquation à la politique de coopération décentralisée

Les actions de la coopération entre les villes de Nantes et Dschang ne répondent qu'en partie aux critères de la coopération décentralisée pour un développement durable, tels qu'établis par le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes et la Charte de la coopération pour un développement durable.

La coopération participe effectivement au développement d'une ville du sud mais le partenariat entre les deux villes ne met pas assez en avant la maîtrise d'ouvrage conjointe des deux villes partenaires.

Le développement des activités de la Route des Chefferies au niveau du département de la Ménoua et de la Région de l'Ouest donc bien au-delà du territoire de la ville de Dschang interroge également sur l'adéquation des territoires. Les deux villes partenaires ont-elles toujours compétences à intervenir sur ces actions ?

Enfin, la solidarité entre les habitants des deux villes n'est pas au rendez-vous. Il n'existe à ce jour pas d'échange entre les habitants. La notion de réciprocité chère à la coopération décentralisée est mise en question.

#### 2. Adéquation à la politique de coopération Franco-Camerounaise.

Le programme de la route des chefferies est cohérent avec la politique nationale du Gouvernement Camerounais en faveur d'un inventaire du patrimoine matériel et immatériel. Cet inventaire piloté par le Ministère de la Culture du Cameroun bénéficie d'un appui du Fonds de Solidarité Prioritaire du Ministère des Affaires Etrangères Français.

Le programme de développement urbain est quant à lui en adéquation avec les objectifs de développement du millénaire qui aspirent à ce que la majorité de la population mondiale bénéficie d'un accès à l'eau potable et à l'assainissement.

La coopération a pour finalité de participer au développement économique de la région, à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations. A ce jour, la possibilité d'atteindre ces finalités peut se poser.

#### 3. Développement des synergies entre les coopérations

Le PDUD s'est positionné comme animateur et médiateur des intervenants extérieurs, afin que les activités communes soit identifiées et les rôles bien répartis en fonction des compétences et des objectifs de chacun. Ainsi la méthodologie du diagnostic institutionnel aura permis de

planifier, sur la base des recommandations du PDUD l'intervention de la GTZ (Coopération allemande) notamment en matière de coaching fiscal et financier.

Le PDUD a également développé des collaborations avec le programme URBACAM porté par Nantes Métropole dans le cadre de la gestion des déchets ménagers. Il est cependant dommage que ces synergies et collaboration n'aient pas été rendu plus lisibles, particulièrement au Nord.

La RDC a développé des synergies avec l'EPA. Des échanges réguliers sont opérés avec les Ministères du Tourisme et de la Culture et leurs délégations régionales.

Les deux programmes ont développé des synergies avec l'Université de Dschang.

## II. LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

---

Le dispositif institutionnel est composé de 5 catégories d'acteurs significatifs :

- **1<sup>ère</sup> catégorie** : Ville de Nantes, Ville de Dschang et APLC (signataires des différentes conventions)
- **2<sup>ème</sup> catégorie** : OTD, ASNAUD, ADECC, ASSEMBLEE DES CHEFS TRADITIONNELS DE L'OUEST (acteurs impliqués dans l'exécution)
- **3<sup>ème</sup> Catégorie** : GIE GRAND LAC, AUGEA (acteurs mandatés par la ville de Dschang)
- **4<sup>ème</sup> catégorie** : ADEM, 2AMC (associations d'élites).
- **5<sup>ème</sup> catégorie** : ALLIANCE FRANCO-CAMEROUNAISE, UNIVERSITE DE DSCHANG, EPA (Partenaires).

### 1. La ville de Nantes

La ville de Nantes a délégué la mise en œuvre de la coopération à l'APLC. Des conventions qui formalisent ce partenariat sont signées annuellement.

La ville de Nantes se tient informée de ce qui se passe, mais son implication est plus faible que ce que nous pourrions attendre. Nous avons vu précédemment que certaines raisons politique et organisationnelle expliquent en grande partie cette situation. Il est pourtant indispensable qu'elle joue les premiers rôles dans cette coopération comme elle l'a pu le faire par le passé.

La ville de Nantes est perçue par beaucoup d'acteurs uniquement comme bailleur de fonds. Elle est même à Dschang parfois assimilée à l'APLC.

## 2. La ville de Dschang

La ville de Dschang à travers la Commune est en principe l'un des acteurs clés du dispositif. C'est elle qui est signataire des différentes Conventions depuis le démarrage de la Coopération avec Nantes.

Le constat est que la collaboration entre la Commune et l'ALPC n'est pas toujours simple. Le mode opératoire des acteurs privilégie les personnes en lieu et place des institutions. Il a été difficile pour les évaluateurs de démêler le vrai du faux du fait des divergences dans les versions. A titre d'illustration, certains recrutements de personnels devant être affectés dans les services techniques auraient été effectués sans que le maire ne soit impliqué, ce qui est réfuté par l'APLC.

L'organisation encore chaotique de la mairie, le manque de ressources humaines et la centralisation des pouvoirs ne sont pas de nature à faciliter la concertation et les échanges. C'est ainsi que nous pouvons aussi relever une insuffisance de concertation entre l'APLC et la Commune sur les projets (RDC, PDUD), ce qui conduit à des positions et autres réactions négatives.

A l'analyse, nous observons que les logiques individuelles ont pris le pas sur les logiques institutionnelles, d'où la situation actuelle. On devrait pourtant évoluer vers un type de fonctionnement qui ne prenne pas en compte les humeurs et autres affinités des acteurs et agir dans un cadre bien établi avec des règles et des normes clairement définies.

Il est indéniable que la Commune est partie prenante de tous les volets de la Coopération Nantes-Dschang et à ce titre, devrait occuper la place qui est la sienne, indépendamment des personnes qui sont en poste à un moment ou à un autre. Il y a donc lieu de recentrer la ville de Dschang dans cette coopération.

## 3. L'Association Pays de Loire Cameroun

Dans le dispositif de la coopération, l'APLC, en étroite collaboration avec AUGEA fait office d'acteur central autour duquel tous les autres gravitent. C'est l'association qui gère les fonds de la coopération conformément au mandat reçu de Nantes. Cet acteur se positionne donc sur le terrain dans l'exécution, le contrôle et même la décision. « *L'APLC décide, gère et contrôle tout ; en même temps elle est un acteur opérationnel* <sup>10</sup> ». Cette perception du rôle et de la position de l'APLC est partagée par l'immense majorité des acteurs y compris en son propre sein. Cette situation est à l'origine de nombreux malentendus et autres frustrations de part et d'autre car ce constat n'est pas partagé. Il est important que des discussions s'organisent car dans les faits, les évaluateurs ont observé qu'en fonction des acteurs locaux, une plus ou moins grande latitude dans l'autonomie des acteurs existe effectivement.

---

<sup>10</sup> Les phrases en italiques et entre guillemets sont des citations issues des entretiens qui ont été réalisés par les évaluateurs.

#### **4. Les acteurs de seconde catégorie**

Les acteurs de la deuxième catégorie sont les acteurs locaux impliqués dans l'exécution des activités des différents programmes de la coopération (ASNAUD, ADECC, OT). Ils fonctionnent pratiquement sous la tutelle de l'APLC qu'ils considèrent comme un bailleur de Fonds. Un acteur rencontré illustre bien cette situation : « *Nous sommes suspendus à la mamelle de la Coopération, puisque nous recevons tout de l'APLC* ». Il est important de relever ici que l'APLC est assimilée à la Coopération. La encore, la perception des acteurs locaux et de l'APLC diverge car de son côté l'APLC considère véritablement laisser de plus en plus d'autonomie à ces organisations locales.

L'ASNAUD, l'ADECC, l'OT sont renforcés par le biais de subventions, de matériels, de formation. A ce jour, il n'est pas prévu de véritable plan formalisé de renforcement des capacités en vue de leur future autonomie tant sur le plan technique, organisationnel que financier. Ces plans de renforcement dans lesquels des objectifs clairs d'autonomisation seraient fixés permettraient grâce à un suivi régulier de limiter les insuffisances organisationnelles, institutionnelles et techniques relevées. L'accompagnement leur permettant de se développer serait ainsi également plus perceptible dans les stratégies d'intervention de l'APLC.

#### **5. Les acteurs de troisième catégorie**

Les acteurs de la troisième catégorie sont les acteurs mandatés par la ville de Dschang pour maître en œuvre les activités (GIE GRANLAC et AUGEA).

Le GIE GRANLAC assure les opérations d'aménagement du lac sous la tutelle de la mairie et l'appui technique d'AUGEA ; le Maire de Dschang validant les opérations administratives et financières.

La ville de Dschang s'est entourée des services d'AUGEA International dès 1996. C'est dans ce cadre que le bureau d'étude est rémunéré pour préparer et suivre les dossiers d'aménagement.

AUGEA International remplit auprès de la Mairie de Dschang les missions suivantes :

- assistance à la définition des différents projets
- architecture et d'urbanisme
- suivi et de coordination
- recherche de partenaires financiers et logistiques.

Dans divers textes, ce bureau est également désigné pour représenter la Ville de Dschang auprès des partenaires nantais entre autres ; il a donc aussi un rôle d'interface.

Dans les faits et au-delà de ces missions auprès de la mairie de Dschang, en tant que coordinateur des programmes RDC et PDUD, c'est bien AUGEA qui pilote la coopération en lien avec l'APLC.

## **6. Les acteurs de quatrième catégorie**

Les associations des élites, **ADEM** (Association de Développement de la Menoua) et **2AMC** (Amicale des Amis du Musée des Civilisations) se positionnent comme des acteurs importants du fait

- de leur influence sociale auprès des acteurs de la coopération
- de leur implication financière permettant le développement des projets puisqu'ils contribuent financièrement au financement des activités liées à l'aménagement du lac.

Dans ces associations on parle le langage du développement mais aussi celui du « business ». Cette remarque est à mettre en parallèle des difficultés de compréhension rencontrées par certains des acteurs dans l'analyse des différentes logiques qui sont les moteurs de cette coopération.

## **7. Les acteurs de la cinquième catégorie**

Deux partenaires immédiats (Alliance Franco Camerounaise et Université de Dschang) jouent déjà un rôle actif dans le projet, mais cette collaboration n'est pas formalisée. Par ailleurs L'Ecole du Patrimoine Africain (EPA) est très active en matière de formation. Il constitue une coopération Sud/Sud pour laquelle une convention est signée.

# **III. LE DISPOSITIF ORGANISATIONNEL**

---

## **1. Fonctionnement des villes de Nantes et Dschang**

Coté nantais, La Mission Solidarité et Coopération et internationales (MSCI), service mutualisé Ville de Nantes / Nantes Métropole, est mandaté par l' élu en charge de la coopération internationale pour piloter les actions de coopération. La MSCI exerce ses missions pour le compte de la Ville de Nantes et pour le compte de Nantes Métropole depuis la restructuration des services en 2008. Cette restructuration, concomitante à des changements dans les ressources humaines a comme nous l'avons précisé précédemment grandement influé sur le manque de conservation de la mémoire de cette coopération. Une personne est en charge de la coordination de la coopération avec la ville de Dschang.

A Dschang il n'y a pas de service fonctionnel en charge de la coopération internationale. Le Maire assure lui-même cette coordination malgré ses nombreuses autres charges. Cette situation est sûrement préjudiciable au bon fonctionnement de la coordination entre les deux villes.

Par contre, grâce à l'intervention du PDUD, il existe une réunion hebdomadaire des différents services animée par le Maire. Il semble pourtant que cet espace manque encore d'opérationnalisation pour atteindre pleinement son objectif de coordination et d'échanges d'informations.

De fait, les différents services et élus liés à la coopération entre les villes de Nantes et de Dschang n'ont pas d'espace de coordination et d'information.

Il existe parfois une circulation informelle de certains rapports ou des produits de la coopération (les inventaires par exemple).

Le rôle des différents acteurs (élus, services culture, tourisme, MSCJ) n'est pas précisé.

Parfois, les procédures, assez lourdes pour des actions qui demandent de la réactivité, limitent le fonctionnement sur le terrain.

### **Points à améliorer**

*D'une manière générale, les différents acteurs impliqués dans la coopération Nantes-Dschang gagneraient à rechercher la synergie dans leurs interventions à travers des rôles complémentaires, tout ceci dans l'intérêt des populations locales. Des efforts restent à faire dans ce sens.*

## **2. Organisation de l'APLC**

Jusqu'en 2006, la coopération a fonctionné majoritairement grâce à des missions de l'APLC et AUGEA en moyenne 3 fois par an à Dschang. Jusqu'à cette date, les services techniques de la ville de Nantes ont parfois accompagné ces missions pour apporter leur expertise.

A partir de 2006, une présence permanente à Dschang d'une assistance technique (volontaire du progrès) facilitera la coordination et l'appui quotidien aux différents acteurs.

### **2.1 Le dispositif à Nantes**

L'association fonctionne avec une assemblée générale annuelle, un conseil d'administration et un bureau. La présidence est assurée depuis peu par un membre de la diaspora camerounaise de Nantes.

Deux personnes sont salariées à temps plein :

- Estelle Piou qui fut d'abord mis à disposition par les Anneaux de la Mémoire avant de devenir pleinement salariée de l'APLC en février 2007. Elle est en charge de la coordination générale et du volet culture
- Sandrine MOTEL a été embauchée en CDD en octobre 2005. Le contrat est passé en CDI en octobre 2006 grâce aux aides attribuées dans le cadre des emplois-tremplins. Elle assure quand à elle la supervision du volet tourisme.
- Un comptable et un commissaire aux comptes assurent les aspects financiers.

Au-delà de ce personnel à temps plein, il est fait appel également à de l'expertise externe tel JL Herman, consultant en tourisme rural dans les PVD. Il est aussi fait appel aux services de stagiaires de master 2 principalement apportant des regards neufs et leurs connaissances des nouvelles pratiques enseignées.

### **2.2 Le dispositif à Dschang**

Il y a deux volontaires du progrès et 5 salariés nationaux en poste à Dschang.

- L'équipe administrative composée d'un Responsable administratif et financier nouvellement embauché et une secrétaire comptable. Les rôles et fonctions ne sont pour le moment pas clairement définis.
- Une équipe en charge de la mise en œuvre de la RDC et du PDUD coordonnée par AUGEA sur les aspects techniques et APLC sur les aspects administratif et financier avec deux volontaires et 3 salariés dont le futur directeur du musée. Il est prévu que le contrat du directeur qui est actuellement ADECC devienne APLC. Nous verrons que les propositions de l'équipe d'évaluation ne vont pas dans ce sens.

### **2.3 L'organisation interne**

Il existe un organigramme<sup>11</sup> et des fiches de poste pour l'ensemble du personnel. Le fonctionnement décrit dans les différents rapports est clair. Cependant, aux dires d'acteurs, il existe des écarts entre l'organigramme et la mise en pratique de cette organisation interne. Par exemple, en fonction des urgences et des priorités du moment il peut arriver que des salariés nantais en charge normalement du suivi rédigent des documents techniques comme les volontaires d'ailleurs alors que du personnel national et des acteurs locaux sont là pour cela.

Ce point qui pose débat mérite d'être rediscuter.

Il est à noter qu'avec l'avènement d'internet, la communication interne est largement facilitée.

Des réunions d'information de toutes les structures de la coopération se tiennent à Dschang tous les 15 jours.

## **3. AUGEA international**

Bien qu'officiellement acteur local, AUGEA et son directeur sont au cœur du dispositif. A l'origine de cette coopération, AUGEA assure le pilotage général en lien avec l'APLC. Depuis 2008, AUGEA porte un volontaire du progrès en charge de l'appui au PDUD.

---

<sup>11</sup> Voir en annexe l'organigramme mis à jour en avril 2010.

### **Points à améliorer**

*Le dispositif organisationnel actuel, tant pour les maîtres d'ouvrage que pour les opérateurs ne facilite pas le fonctionnement de cette coopération.*

*Il y a un manque de clarté dans le positionnement de chacun des acteurs. L'implication de la ville de Nantes a glissé petit à petit vers un positionnement de bailleur. Les deux institutions (AUGEA & APLC) ont pris les rennes de la coopération et de fait cumulent les rôles :*

- > Maîtrise d'ouvrage de fait sans délégation officielle des mairies*
- > Maîtrise d'œuvre dans les aménagements pour AUGEA et la RDC pour l'APLC*

*Les opérateurs, APLC et AUGEA en mettant en place des équipes permanentes sur le terrain ont facilité le fonctionnement.*

*Des divergences de point de vue sur le positionnement plus ou moins centralisé des responsables de l'APLC et AUGEA à Nantes n'a pas pu être vérifié tant les discours divergent.*

*Il est important que le positionnement, les rôles et fonctions de chacun soient à nouveau clarifié. Bien séparer le centre décisionnel stratégique (APLC/AUGEA Nantes) du centre décisionnel opérationnel (APLC/AUGEA) Dschang permettra de ne pas ralentir le déroulement des activités de terrain.*

*De même la délégation faite aux acteurs locaux doit être précisée à nouveau du fait d'une perception différente des acteurs. Certains considérant être sous tutelle alors que les autres pensent déléguer entièrement.*

*Enfin, même si des formations sont régulièrement réalisées auprès des acteurs locaux, il serait intéressant de mieux intégrer formellement dans les programmes le renforcement des acteurs et la délégation progressive. En dehors des formations et à part les services techniques dans le cadre du PDUD il n'est pas prévu formellement d'activités de renforcement des institutions.*

## **IV. LE DISPOSITIF ADMINISTRATIF ET FINANCIER**

---

### **1. La gestion administrative**

#### **1.1 Le conventionnement entre la ville de Nantes et l'APLC.**

Chaque année sont signées plusieurs conventions entre la ville de Nantes et l'APLC. Ces conventions concernent la mise en œuvre des programmes RDC et PDUD. Une convention pluri-annuelle concerne l'appui à l'association APLC.

La qualité du contenu de ces conventions s'est améliorée au fil des ans, pourtant elles sont encore très peu liées à des résultats attendus précis et aucun indicateur n'est mentionné pour

évaluer les activités. Ceci peut poser problème en cas de non atteinte ou de modification des résultats préalablement notifiés.

Chaque année, l'APLC a produit des rapports narratifs et financiers. De même la qualité des rapports s'est améliorée d'année en année mais les pas de temps n'ont pas toujours été respectés. Il nous a été difficile de consolider l'ensemble en sachant que les conventions, les dates de décaissements des fonds par la ville de Nantes et les périodes de réalisation des activités sont parfois très différentes. Le tableau en page suivante présente chronologiquement ce conventionnement.

## **1.2 Les conventions et contrats locaux**

Actuellement et en dehors des appuis aux acteurs tels que l'OT ou l'ASNAUD, toute activité sur le terrain est soumise à la signature d'un contrat. Ces contrats sont réalisés en bonne et due forme et permettent un bon cadrage et suivi des actions.

Les salariés de l'ALPC ont signés un contrat de travail de droit camerounais. Par contre, l'APLC n'étant pas encore reconnue au Cameroun, ces contrats ne sont pas complètement en règle.

## **2. La gestion financière**

En 2008, les procédures financières ont été améliorées. Il existe un document intitulé « Procédures financières » qui a été rédigé afin de préciser les règles et obligations à suivre en matière de décaissements d'argent, de réalisations des missions terrain (ordre de mission, note de frais, rapport de mission), barèmes de référence...

Les procédures principales sont les suivantes :

Le compte principal à Nantes est cosigné par le Président, la Trésorière et la Chargée de mission de l'APLC basés à Nantes. Il est destiné à recevoir les subventions accordées par les bailleurs. Il alimente par tranche trimestrielle le compte courant de Dschang.

Le compte courant à Dschang est cosigné par la chargée de mission culture et la secrétaire/comptable. Il est le compte sur lequel s'effectue l'ensemble des opérations liées à l'activité des programmes RDC et PDUD. Il assure le paiement de l'ensemble des dépenses liées aux prestations opérationnelles et de fonctionnement.

Gret – Evaluation de la coopération entre les villes de Nantes et Dschang

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Conventions</b>		Tourisme 1	Tourisme 2	Tourisme 3	Tourisme 4				
		Culture 1	Culture 2	Culture 3	FSP				
						PDU 1	PDU 2	PDU 3	
						RDC1	RDC 2	RDC 3	
<b>Culture</b>									
Rapport Mise en œuvre An 1		Avril 04 à Juillet 05							
Rapport financier an 1									
Rapport Mise en œuvre An 2			Août 2005 à Février 2007						
Rapport financier an 2									
Rapport mise en œuvre An 3					Juillet 06 - déc 07				
Rapport financier an 3									
<b>Tourisme</b>									
Rapport Mise en œuvre An 1	juill 03 - juin 04								
Rapport financier an 1									
Rapport Mise en œuvre An 2		juillet 04 - Déc 05							
Rapport financier an 2									
Rapport mise en œuvre An 3				Janv -déc 06					
Rapport financier An 3									
Rapport financier FSP									
Rapport mise en œuvre An 4					Janv 07 - déc 07				
Rapport financier An 4									
Rapport financier FSP									
<b>PDU</b>									
Rapport Mise en œuvre An 1						janv - déc 08			
Rapport financier an 1									
Rapport mise en œuvre 2							janvier sept 09		
Rapport financier an 2									
<b>RDC</b>									
Rapport Mise en œuvre An 1						janv - déc 08			
Rapport financier an 1									
Rapport mise en œuvre 2							janvier sept 09		
Rapport financier an 2									

La caisse est tenue par la Secrétaire/comptable pour assurer les menues dépenses de fonctionnement courantes.

Des budgets prévisionnels trimestriels sont envoyés par chaque acteur local (OT, ADECC, ASNAUD) à l'APLC locale qui les consolide et les envoie à l'APLC Nantes pour modification éventuelle et approbation.

Pour chaque dépense, les devis sont validés avec l'aval du Maire de Dschang, après avis technique et concerté de l'équipe de coordination nantaise et de la structure locale concernée (PDUD ou RDC).

Les factures sont réglées avec l'aval du Maire, après avis technique et concerté de l'équipe de coordination nantaise et de la structure locale concernée.

Aucune dépense n'est faite sans justificatif adéquat. Les dépenses sont enregistrées à Dschang par la secrétaire comptable dans un grand livre tenu dans un fichier Excel. Grâce à des codes d'imputation, ce grand livre permet d'extraire une comptabilité analytique. Par contre aucune comptabilité en partie double n'est faite sur le terrain.

L'APLC fait appel, en plus de son personnel comptable, aux services d'un cabinet d'expert comptable au Cameroun et d'un Commissaire aux comptes en France.

Les flux financiers sont clairement définis. La majorité des fonds de la coopération transite par l'APLC, y compris les salaires du personnel embauché par la mairie de Dschang<sup>12</sup>. Même si cette centralisation sécurise les fonds mis à disposition par la ville de Nantes ; elle ne favorise pas l'autonomisation des acteurs locaux.

### **3. Les cofinancements**

#### **3.1 Mise à disposition des locaux**

La commune de Dschang apporte une mise à disposition de ses locaux. Les bureaux de la coopération Nantes-Dschang sont ainsi installés avec ceux des services techniques de la Mairie dans l'ancienne mairie rurale. En attendant que la construction du Musée des Civilisations soit terminée, l'ADECC est également accueillie dans ces locaux. Ces nouveaux bureaux ont été restaurés et équipés en conséquence. L'OT est également installé dans des locaux municipaux dans le centre ville.

#### **3.2 Paiement de salaire et mise à disposition du personnel**

En termes de personnel, la Mairie de Dschang prend en charge depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 le salaire du Directeur de l'OT (précédemment à la charge du programme dans le cadre du Contrat de plan Etat-Région Tourisme). La 2<sup>nde</sup> personne de l'OT et le personnel des services techniques font également partis du personnel municipal.

---

<sup>12</sup> Ceci est réalisé sur demande de la Mairie de Dschang. En procédant ainsi, la mairie ne s'engage pas sur le recrutement d'un fonctionnaire sans être certaine de ses compétences. Après une période d'essai, ces contrats et salaires sont pris en charge directement par la Mairie qui a entre temps trouvé les solutions pour le paiement, comme ce fut le cas pour le Directeur de l'Office de Tourisme de Dschang.

### **3.3 Financement extérieur à la ville de Nantes.**

Le tableau page suivante démontre que des financements autres que ceux de la ville de Nantes ont été trouvés. L'équipe d'évaluation n'a par contre pas été en mesure de vérifier la matérialité des ces fonds car il n'a pas été présenté de convention ou de tableau récapitulatif des ressources les concernant.

## **4. L'analyse des budgets**

L'analyse des budgets annuels des dépenses et des recettes prévisionnelles et réalisées démontre un problème de planification et d'estimation des budgets de dépenses et de recettes prévisionnels. Il existe en effet de gros écarts entre prévisionnel et réalisé.

Les budgets prévisionnels ne reflètent pas la réalité des activités qui seront mises en œuvre dans l'année puisque dans la plupart des cas, les cofinancements n'étaient pas acquis.

De plus, comme mentionné précédemment, des décalages dans la mise en œuvre des activités rends difficile les analyses et les comparaisons.

Il existe également des difficultés à mettre en adéquation les dépenses et les recettes. Le tableau page suivante montre que des activités sont démarrées sans que le budget des ressources soit bouclé. L'exemple le plus flagrant est bien entendu le musée qui prend du retard dans sa finalisation par manque de fonds. Ces montages financiers non équilibré sont dangereux.

## **V. LA VISIBILITE**

---

La visibilité des actions internationales des villes reste assez limitée.

A Nantes, à part une exposition, et la participation aux Floralties il n'y a pas eu de retour auprès de la population. Il est en de même auprès des différents services de la ville.

Pour la ville de Dschang la visibilité est meilleure. Les actions envers le développement du tourisme ont facilité la reconnaissance nationale et internationale de Dschang en tant que destination touristique. L'aménagement du lac, du marché B, le meilleur accès à l'eau potable et à l'assainissement a facilité aussi la visibilité auprès des populations riveraines.

Concernant le volet culturel, la coopération entre les villes de Nantes et Dschang est restée longtemps une coopération d'initiés du fait du temps nécessaire à la mise en place et à l'ouverture des cases patrimoniales et du musée en cours. Une démocratisation est cours depuis 2 ans avec la mise en place des visites d'élèves et des clubs culture dans les écoles.

## Récapitulatif des budgets réalisés des dépenses et des ressources de 2003 à 2009

Dépenses		2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007	2008	2009	Total	Ratio
	Immatériel	65 799	89 453	90 116	79 326	19 121	163 309	118 840	625 964	39%
	Matériel		26 629	52 063	37 891		430 466	51 894	598 943	37%
	Suivi	28 287	26 795	33 940	50 961		115 022	130 815	385 820	24%
<b>Total</b>		<b>94 086</b>	<b>142 877</b>	<b>176 119</b>	<b>168 178</b>	<b>19 121</b>	<b>708 797</b>	<b>301 549</b>	<b>1 610 727</b>	<b>100%</b>
<b>Subventions</b>	Nantes	63 300	85 300	184 500	317 500		8 000	434 500	1 093 100	73%
	FSP					120 000			120 000	8%
	AIMF/Agence							200 000	200 000	13%
	Nantes Mét.							75 000	75 000	5%
<b>Total</b>		<b>63 300</b>	<b>85 300</b>	<b>184 500</b>	<b>317 500</b>	<b>120 000</b>	<b>8 000</b>	<b>709 500</b>	<b>1 488 100</b>	<b>100%</b>
<b>Ecart</b>		<b>- 30 786</b>	<b>- 57 577</b>	<b>8 381</b>	<b>149 322</b>	<b>100 879</b>	<b>- 700 797</b>	<b>407 951</b>	<b>- 122 627</b>	<b>-8%</b>

- NB 2 : le financement de la ville de Nantes est a été abondé de 50% par la Région et l'Etat.
- NB 2 : La diaspora a contribué a hauteur de 8% + la construction du Musée non comptabilisée ici

Ce tableau démontre bien l'inadéquation entre résultats attendus et ressources de 2003 à 2006 ainsi que les montages budgétaires non équilibrés entre les dépenses et les ressources.

Il est important de noter le ratio entre activités matérielles et immatérielles qui est relativement déséquilibré. Ceci est du tant à la provenance des ressources qui ne permettent pas le financement des infrastructures qu'aux activités mêmes, en partie axées sur des activités immatérielles.

## Chapitre 5 : Recommandations

### I. STRATEGIE ET POLITIQUE DE COOPERATION

---

#### 1. Les axes de la coopération

Les axes culture et tourisme identifiés dès le départ de la coopération ne sont pas à remettre en cause. Pourtant l'évaluation a démontré que les impacts de cette coopération culturelle et touristique sont encore peu visibles sauf en ce qui concerne l'éducation culturelle et le développement d'activités nautiques.

L'intervention privilégiée sur l'axe culturel ne permet malheureusement pas le développement économique d'où une perte de pertinence par rapport aux finalités fixées dans les CPER. Les interventions culturelles doivent être menées sur des pas de temps long car la sensibilisation des acteurs et des populations nécessite beaucoup de temps. Le développement culturel relève de fait du développement d'un service public non marchand. Pour atteindre parallèlement des résultats culturels et de développement, il aurait été préférable de mener de front l'axe culture et l'axe développement économique grâce au tourisme (chambres d'hôtes, renforcement des capacités des hôteliers, restaurateurs, formation de guides touristiques, développement de circuits touristiques...).

#### **Proposition 1 :**

*Les axes culture et éducation doivent être mieux couplés temporellement à des axes générateurs de revenus pour les populations comme le tourisme. Dans le cadre de la Route des Chefferies, le raisonnement du développement culturel et touristique pourrait aussi être plus intégré. Il serait intéressant que les populations à la base, mieux sensibilisées intègrent bien le fait que les actions touristiques doivent participer pleinement au financement de besoins plus classiques tels que l'accès à l'eau, à l'éducation.*

Les résultats du programme de développement urbain, tel qu'il a été réaménagé, sont probants. Il serait intéressant de continuer ce programme de renforcement des services de la ville afin qu'ils soient en mesure de répondre au mieux aux besoins de la population de Dschang.

#### **Proposition 2 :**

*Le programme de développement urbain doit être poursuivi. Le renforcement des services de la mairie permettant aux populations de Dschang un meilleur accès aux services essentiels (eau, assainissement, éducation...) est un des axes à développer. Les Services techniques de la ville de Nantes pourraient intervenir plus directement sur cet axe par le biais d'échanges d'expériences et de formation.*

La poursuite de la coopération sur ces deux axes historiques doit par contre passer par une formalisation et une mise en adéquation des logiques individuelles de tous les acteurs. L'année 2010 qui est l'année de finalisation des programmes actuels doit permettre parallèlement l'identification, la construction et la validation commune d'un nouveau programme de coopération.

**Proposition 3**

*Organisation d'un atelier avec l'ensemble des acteurs pour exprimer les attentes, définir ensemble les orientations, la stratégie de la coopération. La rédaction du programme de coopération qui découlera de cet atelier devra ensuite être présenté et validé ceci afin de garantir l'adhésion de tous les acteurs.*

Des lacunes ont été relevées dans la construction des projets en termes de définition des objectifs et mise en adéquation des résultats attendus et des moyens. Il serait intéressant que les opérateurs soient appuyés dans la réalisation du prochain programme de coopération. Il pourrait être imaginé la mise en place par la ville de Nantes d'une formation au montage de projet « dans l'action ». Cette formation pourrait être organisée en présence des opérateurs et de la MSCJ au moment de la construction du prochain programme triennal.

**Proposition 4**

*Appui des opérateurs dans la réalisation de documents de projet intégrant un système de suivi et évaluation mentionnant clairement critères d'évaluation objectivement vérifiables et des résultats atteignables dans un temps projet en adéquation avec les budgets disponibles*

## II. LES METHODES D'INTERVENTION

---

Dans le cadre de cette évaluation, beaucoup plus que la pertinence de la coopération et ses résultats, ce sont les méthodes d'interventions qui ont été questionnées. Au fil des années de mise en œuvre nous avons relevé :

- Un manque de prise en compte des besoins et avis des différents acteurs et bénéficiaires avant la mise en œuvre des actions. Des études préalables permettraient de limiter les risques d'erreur dans l'identification. L'efficacité des actions serait ainsi accrue.
- Les acteurs appuyés comme l'Office du tourisme, l'ASNAUD, l'ADECC reçoivent un appui financier, technique, organisationnel sans toutefois être conscients des étapes encore à franchir pour atteindre une totale autonomie. L'intégration dans les projets d'activités de renforcement des capacités des acteurs définies comme telles serait bénéfique.

- Il a été relevé un désaccord entre les acteurs sur la possible trop forte centralisation de l'APLC et AUGEA à Nantes, tant dans la prise de décision que dans les circuits financiers. Il est important, de régler ce désaccord pour qu'après plus de 10 années de coopération et d'émergence d'acteurs, la place soit véritablement laissée à l'autonomisation.
- Les organisations créées n'ont pour la plupart pas d'instance effective de gouvernance. Elles fonctionnent plus grâce au dynamisme d'individu qu'à une véritable gouvernance interne. Il serait utile d'insuffler une démarche de renforcement organisationnel.
- Il manque d'espace de coordination et de communication à Nantes. Cet espace de débat, de confrontation permettrait à chacun de s'exprimer, de comprendre. De même, il

**Proposition 5 :**

*Mettre en place un véritable projet d'appui au renforcement des acteurs locaux afin qu'ils soient en mesure de se développer tout en mettant en œuvre les programmes de la coopération.*

n'existe pas de communication directe entre les services des deux villes.

- Il manque de suivi et d'évaluation des actions menées de la part de la ville de Nantes. Il n'y a par exemple pas eu d'évaluation menée avant de lancer le second programme triennal. De même, il n'a pas été organisé de mission à Dschang depuis 2007.

**Propositions 6 :**

*Mettre en place un espace et des outils de dialogue et d'information à Nantes entre les Services de la ville de Nantes et les opérateurs APLC et AUGEA*

*Les missions des services de la ville de Nantes devraient être l'occasion de réaliser une évaluation in situ des réalisations programmées et de les comparer au programme prévisionnel préalablement validé de manière collégiale lors des comités de pilotage.*

*Il serait utile de mettre en place des circuits de communication simple entre les services techniques des deux villes sans avoir à passer par les circuits officiels*

### III. LE PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT URBAIN

---

Les principaux points à améliorer concernant le PDUD concernent les méthodes d'intervention pour terminer la phase actuelle du PDUD et préparer une seconde phase.

Pour l'année 2010 il serait utile de discuter du positionnement des Services Techniques en maître d'œuvre sur l'ensemble des travaux, y compris les travaux du lac afin de poursuivre leur montée en puissance et leur capacité. L'amélioration du fonctionnement des espaces de coordination, de décision et de communication devraient aussi permettre à chacun des acteurs de trouver sa place.

La mise en place et l'accompagnement des comités de gestion de l'eau doit être une activité concomitante à la réalisation des travaux. L'accompagnement de ces comités jusqu'à leur autonomisation complète doit aussi être prévu.

Dans le cadre de la zone d'utilité publique du lac, la clarification concernant la propriété des terrains doit être finalisée.

Dans le cas où il serait décidé de réaliser une seconde phase ; le projet devrait être piloté dans sa globalité par la mairie de Dschang y compris pour les aménagements du lac. La mairie de Nantes ou un opérateur délégué devrait alors apporter une Assistance à Maîtrise d'ouvrage en prévoyant un retrait progressif pour qu'en fin de projet les services soient autonomes.

Le GIE devra être alors se repositionner en une société d'économie mixte en charge de la gestion du site du lac.

Dans le cas où une seconde phase d'Urbacam se mettrait en place ; alors il serait important de la construire avec le PDUD.

**Proposition 7 :**

*Finaliser les activités suspendues du PDUD et préparer une seconde phase impliquant d'avantage les services techniques de la ville de Nantes.*

## IV. LA ROUTE DES CHEFFERIES

---

Les propositions concernant le programme de la route des chefferies sont plus complexes car elles portent sur deux financements : les actions financées dans le cadre du contrat de plan Etat-Région et celles du projet financé par la Commission Européenne<sup>13</sup>.

### 1. Le court terme

Dans l'immédiat il est nécessaire de réfléchir à la durabilité des actions et à l'autonomisation des acteurs. Pour cela nous proposons de clarifier la politique de soutien aux chefferies tant en termes de critères d'appui que de durée. Cette réflexion doit être menée de front avec le

---

<sup>13</sup> Cf. Centre artisanal financé sur ligne ANE-AL p. 28

développement d'activités génératrices de revenus telles que le soutien aux micro-entreprises (restaurateurs, artisans), le développement des cases d'hôtes et de circuits de découverte des villages.

Il existe aussi un besoin urgent à finaliser le mode de gestion du musée. Pour cela il sera nécessaire d'aider à la restructuration de l'ADECC en revisitant ses statuts et en les validant de manière à assurer l'exploitation du Musée conformément aux engagements pris dans la convention de 2009, (RDC - phase 2, Ville de Nantes, Ville de Dschang et APLC). Il n'est pas pensable que le Musée des civilisations, tel qu'il est prévu à l'interface entre les chefferies, les touristes et la ville de Dschang ne soit pas géré de manière communautaire.

**Proposition 8 :**

*Rediscuter et clarifier le positionnement des acteurs en prévoyant un plan de renforcement des capacités incluant le développement d'activités génératrices de revenu et/ou l'obtention pérenne de fonds permettant une autonomie des acteurs locaux..*

## 2. Le moyen terme

La complexité du montage actuel aussi bien en termes d'acteurs que de territoires interpelle. Cette complexité liée au manque de prise en compte du développement des populations fait qu'il semble utile qu'une réflexion d'ensemble soit menée tant dans la stratégie globale du programme RDC qu'au niveau de sa mise en œuvre.

Sans préjuger du résultat de cette réflexion qui devra être réalisée en présence de l'ensemble des parties prenantes ; il semble utile que

- Les territoires et les acteurs soient mieux positionnés. Le fait que la route des chefferies couvre le département et la région implique, au-delà des acteurs actuels, la participation d'acteurs départementaux et régionaux (préfecture, département de la culture, Assemblée des chefs, autre Organisation de la Société Civile (OSC) d'envergure départementale ou régionale) ;
- Ces acteurs doivent se retrouver dans un comité de pilotage différent de l'existant car devant être plus représentatif et plus indépendant. Ce comité décidera des orientations stratégiques et permettra à chacun des acteurs de se retrouver dans un programme qui rayonne sur des échelles territoriales multiples. Ainsi l'APLC pourrait assurer son rôle d'appui aux acteurs et prévoir son retrait progressif du dispositif

**Proposition 9 :**

*Mettre en place un comité de pilotage représentatif et indépendant regroupant l'ensemble des acteurs impliqués dans la Route des Chefferies. Ce comité devra réfléchir au positionnement, à la fonction des acteurs afin que chacun se retrouve dans un programme qui rayonne sur des échelles territoriales multiples.*

## V. LE DISPOSITIF

---

Tout le monde est conscient qu'il est nécessaire de repositionner les mairies en véritable maître d'ouvrage de la coopération. Des maîtres d'ouvrage en capacité d'orienter, de décider et de confier à des maîtres d'œuvre la mise en œuvre des actions.

Parallèlement l'APLC devra se recentrer sur des activités d'accompagnement et de renforcement des capacités des acteurs locaux (ADECC, OT, ASNAUD) en prévoyant :

- La mise en place d'actions de renforcement des acteurs,
- La délégation, y compris financière,
- Le désengagement progressif des aspects opérationnels qui peuvent être directement mis en œuvre par les acteurs locaux.

**Proposition 10 :**

*Suite à l'atelier (proposition 3) ; il sera nécessaire de formaliser les décisions prises par la mise à jour des conventions de partenariat liant différents acteurs.*

## VI. LES OPERATEURS

---

Il a été noté une confusion dans les rôles et les implications des opérateurs APLC & AUGEA. Il est donc proposé de repositionner les organisations APLC et AUGEA dans le dispositif avec un seul opérateur en appui aux acteurs locaux pour une meilleure efficacité.

Le fonctionnement de l'APLC s'est amélioré fortement au cours des dernières années. Pourtant elle reste encore dans un fonctionnement considéré par les acteurs locaux comme trop centralisateur. Nous proposons de :

- Séparer les décisions stratégiques et opérationnelles. Les décisions stratégiques se prennent en comité de pilotage de la coopération et de la Route des Chefferies, les décisions opérationnelles sont déléguées à un coordinateur de l'APLC à Dschang.
- Mettre en place une véritable coordination locale pour rapprocher le centre de décision opérationnel de l'action. Le coordinateur local pourrait être un salarié national.
- Réfléchir au positionnement des salariés nantais et clarifier les rôles et les tâches des intervenants à Dschang.
- Accélérer le processus de reconnaissance officielle de l'association au Cameroun.
- Poursuivre la délégation de la gestion financière aux acteurs locaux en mettant en place les procédures de contrôle adéquat.

- Mettre en place un bon système d'archivage pour éviter de perdre la mémoire institutionnelle.

**Proposition 11 :**

*Mise en place d'un comité de pilotage (CP) semestriel de la coopération en présence des deux villes, de l'APLC, des acteurs clés de la société civile locale. Ce CP doit avoir pour fonction :*

- *de valider les plans d'action et les budgets semestriels*
- *de vérifier la bonne mise en œuvre de ces actions par les opérateurs par un suivi régulier*

*Ce nouveau positionnement implique i) de l'opérateur APLC/AUGEA un positionnement en acteur de développement au détriment d'un positionnement d'opérateur local ; ii) un suivi régulier conjoint de la part des différents services de la ville de Nantes sous la coordination de la Mission de Solidarité et de Coopération Internationale et des services de la ville de Dschang sous la coordination du maire ou d'un de ses adjoints.*

## VII. LES PARTENARIATS

---

De nombreux contacts ont été développés au cours des années. Parfois des conventions de partenariat ont été préparées mais jamais signées. Pourtant il est important de les formaliser pour garantir leur durabilité. C'est par exemple le cas avec l'Université de Dschang.

De même, développer un partenariat formel avec l'Alliance Franco-Camerounaise n'apporterait que des bénéfices ; une meilleure utilisation des ressources disponibles et une possible synergie lors des montages de projets.

Le partenariat avec l'EPA doit également être développé afin de poursuivre la coopération sud/sud démarrée.

## **ANNEXES**

---

- Liste des sigles.
- Liste des personnes rencontrées.
- Organigramme de l'APLC (avril 2010).

## **LISTE DES SIGLES**

---

ADECC, Association pour le Développement du Centre des Civilisations.  
AIMF : Association Internationale des Maires de France  
ANE-AL : Acteur Non Etatique – Autorité Locale  
APLC : Association Pays de Loire - Cameroun  
ASAM : Association des Artisans de la Ménoua  
ASNAUD : Association des Sports Nautiques de Dschang  
AUGEA : Bureau d'architecture  
BTP : Bâtiments et Travaux Publics  
CAPLAME : Coopérative Agricole des Planteurs de la Menoua  
CCF : Centre Culturel Français  
CDD : Contrat à durée déterminée  
CHU : Centre Hospitalier Universitaire  
CP : Comité de Pilotage  
CPER : Contrat de Plan Etat-Région  
DUP : Déclaration d'Utilité Publique  
EPA : Ecole du Patrimoine Africain  
EPS : Education Physique et sportive  
F3E : Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations  
FJT : Foyer des Jeunes Travailleurs  
FSP : Fonds de Solidarité Prioritaire  
GIE : Groupement d'Intérêt Economique  
GRET : Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques  
GR15 : Groupe de Recherche Européen France Ouest Tourisme et Développement  
GTZ : Coopération allemande  
MINTOUR : Ministère du Tourisme  
MSCI : Mission Solidarité et Coopération Internationale  
NACK : Nantes Atlantique Canoë-Kayak  
ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSC : Organisation de la Société Civile

OT : Office du Tourisme

OTD : Office du Tourisme de Dschang

PDUD : Programme de Développement Urbain de Dschang

PVD : Pays en Voie de Développement

RDC : Route des Chefferies

SPHIT : Syndicat Patronale des Industries de l'Hôtellerie et du Tourisme

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

2AMC : Amicale des Amis du Musée des Civilisations

## **LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

---

### **1. A Nantes**

- 1- Jean-Philippe MAGNEN, Adjoint au Député-Maire de Nantes en charge de la coopération décentralisée et du co-développement
- 2- Elodie Marchand, Directrice MSCCI
- 3- Antoine Longet, Chargé de mission MSCCI
- 4- Jacques Van de Walle, MSCCI
- 5- Jean-Jacques Derrien, Ancien Directeur, Cosolin (coopération internationale Nantes)
- 6- Philippe Féraud, Direction des Espaces-Verts
- 7- Dominique David, direction du Développement culturel
- 8- Claire MANDIN, Office de Tourisme Nantes Métropole
- 9- Bertrand GUILLET, Musée d'histoire de Nantes – Château des Ducs de Bretagne
- 10- Julie Gardé, Conseil Régional des Pays de la Loire, Contrats de Plan Etat-Région
- 11- Maurice Bolte, Préfecture de Région, Contrats de Plan Etat-Région
- 12- Hamadjoda ISSA, Président, APLC
- 13- Anne Desforges – NGO NGUE : Trésorière, APLC
- 14- Jean-Paul MOUNE : Secrétaire, APLC
- 15- Estelle Piou, chargée de mission, APLC
- 16- Sandrine Motel, Assistante de projet, APLC
- 17- Sylvain Nzefa Djache, Directeur AUGEA international

### **2. Au Cameroun**

- 18- Charles Bonhomme, Attaché de Coopération Gouvernance locale et appui à la société civile, Service de Coopération et d'Action Culturelle (Yaoundé)
- 19- Bernard Momo, Maire de Dschang
- 20- Membres de l'Assemblée des Chefs (Chefs Bamena, Bapa, Baleveng, Fetounou, Kekem, Bafoulou, Batcha, Bamendjida)
- 21- Bernard Teufac, Président ASNAUD
- 22- Michel Nkuete – Secrétaire général ASNAUD
- 23- Severin Njouonang, Animateur/Entraîneur (ASNAUD)

- 24- Jean-Maurice Djoumessi, Président GIE Grandlac
- 25- Paul Donstop, GIE Granlac, Ingénieur
- 26- R. Mbala, GIE Granlac, Assistant
- 27- Eric MBIADA, Services techniques de la Mairie, Assistant Coordonnateur
- 28- V. Nyeko, Services techniques de la Mairie, Génie civil
- 29- Barthélemy NDONGSSONG, Services techniques de la Mairie, Planification et développement communal
- 30- F. Ngimefack, Services techniques de la Mairie, Patrimoine et foncier
- 31- Pr Hacheu et G. Kinkeu, Université de Dschang, Département de géographie
- 32- Zeutibeu Bernard, Directeur de l'OTD
- 33- Tchendjou II Soukoudjou Rameau Jean Philippe, Chef Bamendjou
- 34- Mefenya Justin, Responsable du musée royal de Bamendjou
- 35- Koupgang Albertin, Conservateur du musée de Bandjoun
- 36- Mme Aghate Soundja, Responsable du musée de Bafoussam
- 37- Kafeut Florent, Conseiller municipal et mandataire du maire en qualité de Président de l'OTD
- 38- Donfack Henri, Président du collège des hôteliers de Dschang
- 39- Taponjdjou Jean (Tato), Président de l'Association des Artisans de la Menoua (ASAM)
- 40- Kemkeleng Denis, Chef Keleng
- 41- Tanofo Jean Marie, Chef Bamendjinda
- 42- Gaëtan Montoriol, Directeur Alliance Franco-Camerounaise de Dschang
- 43- Mme Fouellefak Kana Célestine, Historienne, Université de Dschang
- 44- Etienne Sokin, Ancien Maire de Dschang
- 45- Mariette LEMOTIO, APLC - Secrétaire Comptable
- 46- Patrice TONZE KENFACK, APLC - Resp Adm & financier
- 47- Rachel MARIEMBE, APLC - Adj à la conservation (Musée des Civilisations)
- 48- Dubois GNINGAYE, APLC - Logisticien (Musée des Civilisations)
- 49- Flaubert TABOUE, APLC - Chargé de développement culturel, Directeur à partir de janvier 2010 (Musée des Civilisations)
- 50- Clotilde Deschamps, Volontaire AFVP - RDC
- 51- Antoine Viart, Volontaires AFVP - PDUD

## **ORGANIGRAMME DE L'APLC**

---



Campus du Jardin tropical  
45 bis avenue de la Belle Gabrielle  
94736 Nogent-sur-Marne Cedex, France  
Tél. : 33 (0)1 70 91 92 00  
Fax : 33 (0)1 70 91 92 01  
gret@gret.org - <http://www.gret.org>