

F 3 E

Fonds pour
la Promotion des
Etudes préalables
Etudes transversales
Evaluations

CIDR/MIFED

17 Rue de l'Hermitage
60350 AUTRECHES
FRANCE
Tél. 03.44.42.71.40
Mail : cidr@compuserve.com

Appui à la définition et la mise en oeuvre de politiques de développement économique local dans trois communes de la Province du Nord- Ouest - Cameroun

Rapport final

Sandra Laflèche,
février 2002

Ref F3E : 131Ep

Sommaire

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
RESUME.....	7
I. INTRODUCTION	9
A. OPPORTUNITE D'UN PROGRAMME D'APPUI A LA DEFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DANS DES COMMUNES	9
B. OBJECTIFS DE L'ETUDE	11
1. <i>Objectif général</i>	11
2. <i>Objectifs spécifiques</i>	11
C. METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DE L'ETUDE.....	11
D. DUREE ET REALISATION.....	12
E. PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU F3E	13
1. <i>Mise en place d'un comité de pilotage de l'étude</i>	13
2. <i>Renforcement du suivi de l'étude</i>	13
F. BUDGET DE L'ETUDE	13
II. ANALYSE DU CONTEXTE ET CHOIX DE LA REGION	14
A. CONTEXTE.....	14
1. <i>Le poids et le rôle des villes dans le développement du Cameroun</i>	14
1.1. Importance du phénomène urbain	14
1.2. Poids et rôle économiques des villes.....	15
2. <i>Le processus de décentralisation et les programmes de soutien</i>	16
2.1. Le cadre législatif.....	16
2.2. Dispositifs et programmes d'appui à la décentralisation	18
3. <i>Le soutien à l'emploi et au développement des micro, petites et moyennes entreprises</i>	22
3.1. La promotion du développement économique et le soutien à l'emploi	23
3.2. Le conseil et la formation des entreprises et des organisations professionnelles..	23
3.3. Le financement du secteur privé	24
B. CHOIX D'UNE PROVINCE D'INTERVENTION	26
III. POTENTIELS ET DYNAMIQUES DES COMMUNES AYANT COMPETENCE SUR DES TERRITOIRES URBAINS DE LA PROVINCE DU NORD-OUEST	28
A. CARACTERISTIQUES GENERALES	28
1. <i>La province</i>	28
1.1. Cadre naturel	28
1.2. Caractéristiques socio-démographiques.....	28
1.3. Economie de la Province.....	29
1.4. Niveau d'équipement et d'infrastructure.....	31
2. <i>Les potentialités économiques des communes ayant compétence sur des territoires urbains</i>	31
2.1. Bamenda.....	31
2.2. Kumbo	32
2.3. Ndop.....	32
2.4. Ndu	32

2.5. Nkambe	33
2.6. Wum	33
2.7. Mbengwi.....	33
2.8. Fundong.....	34
B. ANALYSE DES POTENTIELS LIES AU DEVELOPPEMENT DE TROIS FILIERES ET DEFINITION DE STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DE CES FILIERES	34
1. <i>Méthodologie utilisée pour l'analyse des filières et la définition de stratégies</i>	35
2. <i>Analyse des filières et définition de stratégies</i>	36
2.1. La filière du bâtiment et des travaux publics	36
2.2. La filière du tourisme	40
2.3. Les filières agroalimentaires	43
C. DESCRIPTION DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET DE LEUR DYNAMIQUE 49	
1. <i>Les entreprises</i>	49
1.1. Dynamiques individuelles des entreprises	49
1.2. Dynamiques collectives des entreprises.....	49
2. <i>Les structures de conseil, formation et de crédit aux entrepreneurs</i>	50
2.1. Les structures de conseil, d'information et d'orientation.....	50
2.2. Les structures d'enseignement technique et de formation professionnelle.....	51
2.3. Les coopératives d'épargne-crédit, les banques et compagnies d'assurance	52
3. <i>Les ONG internationales, opérateurs de développement</i>	52
4. <i>Les communes</i>	53
4.1. Fonctionnement des communes	53
4.2. Les actions à caractère économique des communes	62
5. <i>Les services déconcentrés de l'Etat</i>	64
D. CHOIX DES COMMUNES D'INTERVENTION	65
IV. SYNTHESE DU DIAGNOSTIC ET GRANDES LIGNES DU PROGRAMME	66
A. SYNTHESE DU DIAGNOSTIC	66
1. <i>Points forts</i>	66
1.1. Potentiels économiques, naturels et humains de la région et des villes	66
1.2. Dynamiques des acteurs économiques	66
1.3. Volonté des équipes municipales d'intervenir dans la promotion du développement économique de leur ville.....	68
2. <i>Points faibles</i>	70
2.1. Absence de vision stratégique	70
2.2. Manque de concertation et de coordination entre acteurs.....	70
2.3. Faibles moyens financiers	71
B. PROPOSITION DE PROGRAMME	72
1. <i>Objectif général et objectif spécifique</i>	72
2. <i>Objectif spécifique</i>	72
3. <i>Stratégie de mise en oeuvre</i>	73
4. <i>Outils et moyens du programme</i>	74
4.1. Une équipe technique	74
4.2. Un fonds de promotion du développement économique.....	74
4.3. Un fonds de formation.....	75
5. <i>Principes méthodologiques</i>	75
5.1. Une participation active au processus, à la fois de la part des communes et du secteur privé	75
5.2. Des actions mises en œuvre par des acteurs locaux, et non par une équipe externe, dont le rôle se limite à l'appui à chacun des acteurs dans la réalisation de ses tâches. 75	

5.3. Une réflexion sur la pérennité à mener depuis le démarrage	76
5.4. Une mise en œuvre du programme progressive et adaptée aux ressources financières des acteurs.....	76
VII. ANNEXES.....	78

Liste des sigles et abréviations

ACEP	Alliance pour le Crédit et l'Épargne Productif
ACVC	Association des Communes et Villes du Cameroun
ADCL	Appui au Développement des Collectivités Locales
AFD	Agence Française de Développement
AFVP	Association Française des Volontaires du Progrès
ASI	Action Solidarités Internationales
BACPA	Bamenda Craft People Association
BAD	Banque africaine de Développement
BICEC	Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
C2D	Contrat Désendettement Développement
CAMCCUL	Cameroon Cooperative Credit Union League Ltd
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CEPAB	Centre de Promotion des Artisans de Bafoussam
CHART	Chambre des Artisans de l'Ouest
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CIFOR	Centre International de Formation en Milieu Rural
CIRAD	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
COOPEC	Coopératives d'Épargne et de Crédit
FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
FNE	Fonds National de l'Emploi
FOGAPE	Fonds de Garantie pour les Petites Entreprises
FSD	Fonds Social de Développement
GIC	Groupement d'Intérêt Economique
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
GTZ	Coopération Technique Allemande
IECD	Institut Economique de Coopération et de Développement
IRAD	Institut de Recherche Agronomique et du Développement
MC2	Mutuelle Communautaire de Croissance
MIDENO	Mission de Développement du Nord-Ouest
MIFED	Microfinance et Développement (ONG)
MINAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MINDIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MINEFI	Ministère de l'Economie et des Finances
MINEPIA	Ministère de l'Elevage et de la Pêche
MINPAT	Ministère des Investissements et de l'Aménagement du Territoire
MINUH	Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat
MINVILLE	Ministère de l'Administration Territoriale
MPE	Micro et Petites Entreprises
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PCRD	Programme de Crédit Rural Décentralisé
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
4P	Programme de Promotion des Petites Entreprises

SCAC
SNV
UE

Service de Coopération et d'Action Culturelle
Service Néerlandais de Volontariat
Union Européenne

Résumé

Suite à l'étude d'opportunité qu'elle avait menée au Cameroun du 20 Février au 3 Mars 2000, l'ONG française CIDR, en partenariat avec l'ONG camerounaise MIFED, a réalisé l'étude de faisabilité d'un programme de promotion du développement économique local dans des villes secondaires au Cameroun.

Cette étude avait pour objectifs de choisir la zone d'intervention (province, communes), d'analyser la dynamique des acteurs et les potentiels de développement économique de ces zones, d'identifier les actions susceptibles de valoriser les potentiels et/ou lever les contraintes au niveau des filières d'activités les plus porteuses, de définir les mécanismes de concertation et de structuration des différents acteurs autour des actions de promotion du développement économique de leur ville et d'élaborer les grandes lignes du programme.

L'étude a été réalisée selon la méthodologie prédéfinie, à savoir une collecte préalable d'information au niveau national suivie de visites courtes de terrain dans trois provinces qui ont permis de choisir la province d'intervention, puis d'entretiens avec les acteurs clés des communes de la province retenue, les opérateurs économiques importants et les opérateurs de trois filières jugées particulièrement porteuses. A ces différentes étapes, ont succédé des réunions avec les responsables communaux dans trois communes.

La première phase de l'étude a permis de mieux connaître le contexte général au Cameroun.

Le pays a connu une croissance des villes rapide, qui amène actuellement plus de la moitié de la population à vivre en milieu urbain¹ à Douala et Yaoundé, mais également dans les nombreuses villes secondaires, surtout à l'Ouest et au Nord du pays.

L'accroissement considérable des pôles urbains au Cameroun pose de manière cruciale la question de l'emploi et du développement des activités économiques dans les différentes villes.

Contrairement à une opinion courante, l'urbanisation n'est pas nécessairement nocive et, loin de vider les campagnes, la ville a contribué à restructurer le peuplement rural en incitant les paysans à se rapprocher des marchés et à améliorer les productions agricoles.

De réels potentiels de développement des MPE semblent exister dans les villes secondaires, notamment en travaillant sur les liens entre la ville et son pourtour rural : tourisme, transformation agroalimentaire (cuir, fruits, etc.), fabrication d'équipements agricoles, aviculture, ramassage d'ordures et fabrication de compost, etc. La présence d'entreprises de taille plus importante, y compris dans les villes secondaires, permet d'envisager des possibilités de sous-traitance.

Les économies locales sont donc loin d'être inconsistantes et les pôles urbains qui sont au centre de ces espaces économiques ont les moyens de développer une politique économique locale.

La décentralisation de l'Etat doit permettre de responsabiliser les villes et les communautés villageoises en la matière. La responsabilité des autorités promues en matière de gestion des entités décentralisées ne se situe pas seulement devant les ménages, mais également devant les entreprises dont elles devront assurer la prospérité.

¹ Sont considérées comme villes au Cameroun, toutes les agglomérations ayant un rôle administratif.

Bien qu'elles soient des collectivités locales décentralisées, les communes camerounaises sont limitées dans leur autonomie par la tutelle forte de l'Etat et leur manque de moyens financiers.

La constitution de 1996 constitue en ce sens un socle d'évolution et des projets de loi sont actuellement en cours d'élaboration pour donner plus d'autonomie et de compétences aux communes ainsi que pour créer des collectivités locales au niveau provincial : les régions.

Des outils nationaux de financement et de conseil ainsi que des programmes d'appui extérieurs soutiennent les communes, dont les ressources financières et humaines restent limitées.

Dans le domaine de l'appui aux micro, petites et moyennes entreprises qui forment l'essentiel du tissu économique des villes secondaires, les outils publics sont en pleine restructuration et ce sont essentiellement les organisations privées, soutenues ou non par des bailleurs étrangers, qui assurent l'appui au secteur privé. Un grand nombre de ces organisations concentre cependant leur action de soutien aux acteurs privés à Yaoundé et Douala, voire la limite à ces villes.

La seconde phase de l'étude a conduit à retenir le Nord Ouest comme zone de démarrage du programme. En effet, la province offre des atouts certains en matière de fonctionnement des communes (efficacité, situation politique, dialogue avec les habitants et la société civile, etc.) et de potentiels de développement économique (ressources naturelles et humaines, filières à développer, etc.).

La troisième phase de l'étude a permis d'identifier les potentiels et dynamiques des communes ayant compétence sur les villes de la Province du Nord Ouest à travers l'analyse de filières et secteurs d'activité.

Certaines filières se sont avérées être particulièrement porteuses. L'étude de trois d'entre elles (BTP, tourisme, transformation agroalimentaire) a démontré qu'il existe de réelles possibilités de développement de celles-ci dont l'impact en termes d'emplois et de richesses créés est important.

Les acteurs de la province (communes, acteurs économiques en particulier) sont, par ailleurs, dans des dynamiques d'action intéressantes qui rencontrent les objectifs assignés à la démarche que souhaitent promouvoir le CIDR et MIFED.

Dans leur recherche de développement, ces acteurs sont régulièrement confrontés à des difficultés qui pourraient être levées si une action concertée était engagée.

Tous ont montré de l'intérêt pour la démarche proposée, en l'affirmant, mais également en participant à plusieurs reprises aux réunions et en mettant en avant, dans leur démarche actuelle ou passée, les éléments de cohérence avec le programme évoqué.

La dernière phase de l'étude a permis de définir, de manière concertée avec les acteurs rencontrés, les grandes lignes du programme.

Il est ainsi proposé d'appuyer la définition et la mise en œuvre de politique de développement économique local dans trois communes de la Province du Nord Ouest en s'appuyant sur une collaboration commune – acteurs économiques pour le développement de quelques filières, en formalisant les obligations et attendus réciproques, en favorisant les échanges et les mises en cohérence entre les différents territoires concernés et en cherchant à aider ces acteurs à mobiliser les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de ces politiques.

I. Introduction

A. Opportunité d'un programme d'appui à la définition et la mise en œuvre de politiques de développement économique dans des communes

Les processus de décentralisation qui se mettent en place dans plusieurs pays vont faire du territoire placé sous administration communale une base de définition des politiques de développement local. Les municipalités vont donc devoir jouer un rôle clef dans la définition et la mise en œuvre de politiques de promotion du développement économique de leur territoire.

Le développement économique local devrait permettre de faire face aux enjeux de court terme posés par les populations en termes de réduction de la pauvreté, d'accès à la formation, de maintien et de création d'emplois, notamment pour les jeunes.

Le développement des économies locales répond également pour les équipes municipales à des enjeux de moyen terme. La richesse ainsi créée devrait permettre de dégager la fiscalité nécessaire aux besoins croissants de financement des infrastructures et services publics locaux, notamment dans les villes.

Il existe encore peu de programmes d'accompagnement des municipalités sur cette cible le plus souvent thématique. L'appui aux municipalités et les programmes de développement local sont souvent limités à un appui :

- à la gestion municipale
- et à la mise en place d'infrastructures et de services publics.

Les élus et les techniciens des communes sont peu sensibilisés et assez démunis face aux questions de développement économique. Les opérateurs économiques (et les dispositifs privés qui les soutiennent) sont peu organisés et peu habitués à dialoguer avec la collectivité locale et tout autant démunis quant au rôle qu'ils peuvent attendre d'elles.

La coordination des actions publiques et privées pour un développement économique réussi est nécessaire :

- Les nombreuses expériences de politiques publiques volontaristes menées dans les pays d'Afrique n'ont pas eu les effets escomptés et ont souvent été arrêtées. Elles ont généralement été menées sans réelle concertation avec les acteurs économiques.
- Les programmes visant uniquement à appuyer le secteur privé ne parviennent pas à eux seuls à enclencher des dynamiques de développement économique pérennes. Bien que ces programmes aient eu des effets intéressants en termes de réussite individuelle des petits entrepreneurs appuyés, leur impact au niveau plus global a été limité pour deux raisons :
 - Certains éléments du développement économique doivent être menés et financés par la sphère publique (infrastructures évidemment, mais également certaines fonctions d'animation économique, de cofinancement de formations, etc.). En l'absence de collaboration avec les pouvoirs publics, ces éléments peuvent être absents.

- Les revenus générés par le développement des activités économiques ne sont pas systématiquement transformés en une augmentation des ressources pour le financement de secteurs non rentables (secteurs sociaux en particulier) via la fiscalité, ni en emplois. En effet, si les pouvoirs publics ne sont pas associés, les revenus générés par les activités restent entièrement acquis aux entrepreneurs. Cette action ne permet donc pas la diffusion d'un meilleur niveau de vie à l'ensemble de la société.

Le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) développe une réflexion dans ce domaine à travers des programmes mis en oeuvre au Bénin dans six futures communes du Département des Collines et dans une commune de la Ville de Cotonou.

Le CIDR souhaite valoriser cette compétence dans d'autres pays et a choisi d'étudier la faisabilité d'une action de ce type au Cameroun. Le Cameroun doit en effet faire face à une série d'enjeux auxquels l'approche proposée peut au moins partiellement répondre :

- a) *Des enjeux économiques liés au développement croissant des villes et à ses conséquences en termes de chômage et de pauvreté.*

Le Cameroun connaît un phénomène d'urbanisation très important et la question de l'emploi et du développement des activités économiques urbaines se pose de manière de plus en plus cruciale dans les différentes villes du pays. Bien qu'ayant subi fortement les contrecoups de la crise, les petites entreprises urbaines camerounaises ont fait preuve de dynamisme et d'adaptation et disposent dans certains secteurs d'activités de réels potentiels de développement, notamment dans les villes secondaires en lien avec leur arrière pays (hinterland) rural.

- b) *Des enjeux institutionnels liés aux communes et au processus de décentralisation en cours de réflexion au niveau de l'Etat camerounais.*

Outre la création d'emploi, le développement des activités économiques urbaines est un enjeu majeur pour les municipalités qui administrent les territoires urbanisés car elles constituent une des principales ressources fiscales communales potentielles.

Cet enjeu est d'autant plus important que le projet de renforcement de la décentralisation en cours de discussion au niveau de l'Etat Camerounais devrait accroître la responsabilité des communes dans le développement local urbain.

B. Objectifs de l'étude

1. Objectif général

L'objectif principal de l'étude était d'établir la faisabilité d'un programme de promotion du développement économique local dans des communes d'une province à sélectionner.

L'approche de ce programme repose sur la définition de mécanismes de concertation entre les acteurs économiques (des filières/secteurs les plus porteurs à l'échelle de ces villes) et des pouvoirs publics (les communes notamment) pour l'identification et la mise en œuvre conjointes de programmes de promotion du développement économique local.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques assignés à l'étude et tels que spécifiés dans des termes de référence étaient les suivants :

- choix des régions et des communes sur lesquelles démarrer le programme,
- analyse de la dynamique des acteurs et des potentiels de développement économique des villes retenues,
- identification des actions susceptibles de valoriser les potentiels et/ou lever les contraintes au niveau des secteurs et filières d'activités les plus porteuses (en distinguant les actions relevant d'une fonction d'animation des dynamiques public/privé de celles relevant des services à promouvoir en termes techniques, commerciaux, financiers, pour dynamiser le développement de ces secteurs et filières,
- définition des mécanismes de concertation et de structuration des différents acteurs publics et privés locaux autour des actions de promotion du développement économique local,
- élaboration des grandes lignes du programme.

C. Méthodologie et déroulement de l'étude

L'étude s'est déroulée en trois grandes phases :

La *première phase* de cette étude a permis de choisir la Province du Nord-Ouest. La sélection s'est opérée après une analyse de trois provinces (Extrême Nord, Ouest et Nord Ouest) et sur la base de critères précis (densité du réseau de villes au niveau de la province, potentiels économiques de la province, des villes et de leur zone d'influence, dynamique d'organisation des acteurs économiques, présence d'instruments de soutien au développement économique local, interventions en cours ou prévues dans le domaine du développement local et de l'appui à la décentralisation, intérêt des communes et des autorités de la Province pour l'approche proposée par le CIDR, etc.). Le choix a été opéré à partir d'un recueil d'informations auprès de différents Ministères et intervenants du développement à Yaoundé et un déplacement d'une semaine dans chacune des provinces.

L'analyse a été faite à partir :

- du recueil d'informations sur les régions et les communes (études, monographies, statistiques, etc.) sur les différents programmes et intervenants,
- d'entretiens avec le Ministère de la Ville et les responsables des programmes d'appui aux villes secondaires de la Coopération Française et de l'Union Européenne,
- d'entretiens avec les responsables des dispositifs d'appui aux opérateurs économiques, notamment avec le responsable du réseau des organisations d'appui à l'artisanat,
- d'entretiens avec les responsables nationaux des deux grands réseaux de coopératives d'épargne crédit (CAMCCUL et CCEY/MC2) et avec les banques (BICEC principalement).

La *deuxième phase* a permis de réaliser un diagnostic des potentiels et contraintes du développement économique des principales villes de cette province et plus particulièrement celles sur lesquelles les communes urbaines de Bamenda, Kumbo et la commune rurale de Ndop ont compétence. Les trois villes ont été choisies pour leur diversité de taille (grande, moyenne et petite) et leur proximité géographique. Cette deuxième phase s'est appuyée sur la réalisation d'entretiens et d'enquêtes auprès de 160 personnes et structures, acteurs publics et privés intervenant dans le domaine du développement économique de ces zones, puis sur des réunions avec les acteurs économiques de trois filières jugées particulièrement porteuses à l'échelle des villes étudiées : le tourisme, le bâtiment et les travaux publics, l'agroalimentaire.

La *troisième phase* de l'étude réalisée au cours d'une mission conduite par deux personnes du CIDR France avait pour objectif, avec les acteurs concernés :

- de valider les premiers éléments du diagnostic,
- de définir les objectifs d'un programme,
- d'étudier les stratégies à mettre en œuvre,
- de préciser de possibles dispositifs institutionnels.

La mission a tenu une série de réunions dans les trois villes retenues :

- d'une part avec les acteurs économiques (dans deux filières qui ont fait l'objet d'analyses plus particulières et qui sont le tourisme et le BTP),
- d'autre part avec les communes (maire et/ou délégué du gouvernement et conseillers municipaux).

Une réunion a également été organisée en fin de mission avec le Gouverneur et les services déconcentrés de l'Etat au niveau provincial (MINDIC, MINVILLE, MINPAT).

D. Durée et réalisation

La mission de terrain a été réalisée du 11 Juillet au 1^{er} Novembre 2001 par Sandra LAFLECHE, chargée d'étude du CIDR, responsable de son déroulement, et Louis NGONO, chargé d'étude recruté par l'ONG camerounaise Microfinance et Développement (MIFED), avec laquelle le CIDR travaille depuis plusieurs années au Cameroun sur la promotion de systèmes financiers décentralisés dans les provinces de l'Extrême-Nord et du Centre.

E. Prise en compte des recommandations du F3E

1. Mise en place d'un comité de pilotage de l'étude

En raison des très nombreux déplacements à l'intérieur du pays et des longs temps de séjour des deux chargés d'études dans les différentes provinces et villes étudiées, il aurait été difficile de faire fonctionner un comité de pilotage sur la base de réunions régulières.

Néanmoins, la réflexion menée par les deux chargés d'étude a été fréquemment alimentée par des échanges de points de vue avec l'IECD en France et au Cameroun, l'ONG allemande DED, le Directeur des PME, de l'artisanat et de l'économie informelle au MINDIC, les responsables du secteur urbain et du secteur privé du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France

L'étude de faisabilité a fait l'objet d'un rapport provisoire discuté avec le CIDR.

2. Renforcement du suivi de l'étude

Le chargé d'étude du CIDR a bénéficié d'une préparation à cette étude de faisabilité d'une durée de six semaines au siège du CIDR en France. Cette préparation a été encadrée par la Responsable du Département Dynamique de Territoire et Développement Communal, en partenariat avec l'unité d'études et de recherche du CIDR.

De très nombreux échanges d'ordre méthodologiques et de validation des notes d'étapes intermédiaires ont eu lieu avec le CIDR et MIFED durant la réalisation de l'étude.

Enfin, une mission conduite par deux experts du CIDR France durant deux semaines au Cameroun a permis de discuter et valider les premiers éléments du diagnostic.

F. Budget de l'étude

Le budget de l'étude est de 33 812 Euros (221 793 FF).

II. Analyse du contexte et choix de la région

A. Contexte

1. Le poids et le rôle des villes dans le développement du Cameroun

1.1. Importance du phénomène urbain

La population camerounaise, qui a quadruplé depuis un demi-siècle, compte environ 15 millions d'habitants. Elle est évidemment très jeune, un Camerounais sur deux a moins de 20 ans, et continue de s'accroître à un rythme très élevé, 3 % par an en moyenne, quoi que bien plus soutenue dans l'Ouest et dans le Nord que dans le Sud Forestier.

La densité moyenne de cette population est pourtant quatre fois plus faible qu'au Nigeria voisin, et sa répartition spatiale reste très inégale, notamment parce que le Cameroun est traversé en diagonale (de Douala à Kousséri) par la limite entre les espaces pleins de l'Afrique Occidentale et les espaces vides de l'Afrique Centrale : les premiers correspondent aux régions d'altitude, qui concentrent plus de la moitié des Camerounais.

Pour des raisons autant historiques qu'écologiques, les terroirs bien peuplés se limitent en fait à trois zones discontinues² :

Il y a d'abord les fertiles hautes terres de l'Ouest, les Grassfields, dont les densités rurales souvent supérieures à 50 habitants par km², parfois à 100, se prolongent vers le Sud-Ouest jusqu'aux abords du Mont Cameroun.

On trouve ensuite les plaines de l'Extrême Nord et les montagnes voisines, où la charge paysanne est forte à très forte en dépit de l'hostilité du milieu sahélien.

Dans la région de Yaoundé enfin, le Pays Ewondo et surtout le Pays Eton forment le seul îlot d'occupation paysanne dense dans l'ensemble des bas plateaux forestiers.

Partout ailleurs ou presque, l'occupation rurale se réduit à quelques villages éparpillés et aux parcours des pasteurs nomades, avec même de vastes étendues de forêts ou de savanes pratiquement inhabitées.

La même disparité se retrouve dans la localisation des villes, qui s'appuie sur les noyaux anciens de peuplement rural, mais aussi sur la présence des ports, des chemins de fer, des routes et des activités économiques modernes (plantations, culture paysanne du cacao et du café, commerce de traite) mises en place au temps colonial.

² Source : PNUD – Yaoundé 1999

Le tiers des 150 villes du Cameroun se concentre sur l'espace restreint de l'Ouest : réseau cohérent formé par la nébuleuse des villes de hautes terres, dominée par les centres régionaux de Bamenda (300 000 habitants) et Bafoussam (300 000 habitants), la traînée urbaine du Moundou avec notamment Nkongsamba (95 000 habitants), enfin les fondations allemandes de Buéa, Limbé et surtout Douala, pôle industriel et portuaire de plus de 2 500 000 habitants qui rayonne sur la totalité du pays.

Bien reliée aux précédentes, les villes du Sud Forestier apparaissent par contraste dispersées et assez modestes : 80 000 habitants à Edéa, 70 000 à Bertoua, 30 000 seulement à Kribi sur l'Océan, écrasées qu'elles sont par la prééminence de Yaoundé, capitale politique et métropole forte de ses 1 800 000 habitants.

Quant aux villes du Nord, d'origine souvent précoloniale, elles constituent autour des pôles majeurs de Garoua (245 000 habitants) et Maroua (190 000 habitants) un réseau nettement distinct, en prise directe sur le Tchad par Kousséri (90 000 habitants), mais malaisément articulé au Sud par Ngaoundéré (130 000 habitants).

Fait nouveau, la croissance naguère très rapide des très grandes agglomérations se trouve ralentie par la crise urbaine et le volume croissant des migrations de retour. Mais, les villes moyennes ou petites sont au contraire en plein essor, et avec 50 % de citadins, le Cameroun apparaît de nos jours comme un des pays les plus urbanisés de l'Afrique tropicale.

L'accroissement considérable des pôles urbains au Cameroun pose de manière cruciale la question de l'emploi et du développement des activités économiques dans les différentes villes, d'autant que l'amélioration des performances macro-économiques du Cameroun ces dernières années n'a pas eu tout l'impact souhaité sur les populations touchées par la crise, en particulier les couches les plus défavorisées. Si la pauvreté est largement répandue en milieu rural (64 % de la population rurale du Cameroun sont pauvres), elle est également urbaine avec un indice de la pauvreté équivalent à 29,6%³.

La question d'un développement urbain maîtrisé est d'importance pour les autorités camerounaises et un Ministère de la Ville a été créé afin de mener une réflexion et des actions en ce sens.

1.2. Poids et rôle économiques des villes

Contrairement à une opinion courante, l'urbanisation n'est pas nécessairement nocive et, loin de vider les campagnes, la ville a contribué à restructurer le peuplement rural en incitant les paysans à se rapprocher des marchés et à améliorer les productions agricoles.

Recevant sans cesse, depuis trente ans, des flux de ruraux en quête de travail et de vie meilleure, les villes africaines se sont adaptées à la demande comme elles le pouvaient. C'est en réponse à une demande massive d'emplois que le secteur informel, sollicité, s'est étendu très fortement.

³ Source : PNUD – Yaoundé 1999

Malgré la faible productivité du secteur informel, les villes sont des lieux de croissance de la productivité grâce à la densification du peuplement et des échanges. Le milieu urbain concentre une part croissante de l'activité économique et du produit intérieur brut. En Afrique de l'Ouest, sa participation est passée de 38 % en 1960 à 66 % et cette participation aurait été plus forte si la crise n'avait pas fortement réduit les progrès de l'économie Ouest-Africaine.

Les différenciations d'activités en urbain et rural ne sont pas aussi nettes que l'on veut souvent le dire. Le complexe primaire (activités agricoles) constitue le moteur principal des économies des villes secondaires.

De réels potentiels de développement des MPE semblent exister dans les villes secondaires, notamment en travaillant sur les liens entre la ville et son pourtour rural : tourisme, transformation agroalimentaire (cuir, fruits, etc.), fabrication d'équipements agricoles, aviculture, ramassage d'ordures et fabrication de compost, etc. La présence d'entreprises de taille plus importante y compris dans les villes secondaires permet d'envisager des possibilités de sous-traitance.

Les économies locales sont donc loin d'être inconsistantes et les pôles urbains qui sont au centre de ces espaces économiques ont les moyens de développer une politique économique locale.

La décentralisation doit permettre de responsabiliser les villes et les communautés villageoises en la matière. Cette responsabilité ne se situe pas seulement devant les ménages, mais également devant les entreprises pour qui elles devront assurer des conditions favorables à leur prospérité.

L'organisation de la société civile doit, elle, permettre de réfléchir au présent et à l'avenir, d'amortir les chocs prévisibles d'espaces en mutation en les négociant, et de prévoir les moyens locaux de financement des biens collectifs qu'impliquera le triplement des populations urbaines d'ici 30 ans.

2. Le processus de décentralisation et les programmes de soutien

2.1. Le cadre législatif

Le Cameroun compte aujourd'hui 339 communes dont 306 communes rurales et 33 communes urbaines (2 communautés urbaines, 9 communes urbaines à régime spécial, 11 communes urbaines, 11 communes urbaines d'arrondissement) ayant compétence sur des territoires ruraux, urbains et le plus souvent mixtes. Les communes sont regroupées sur le plan administratif en 268 sous-préfectures et 58 districts, dépendant de 58 préfectures englobées dans 10 provinces.

Caractérisé par un régime présidentiel très centralisé, le Cameroun dispose actuellement d'un cadre institutionnel qui favorise difficilement l'émergence des communes comme acteur à part entière dans la prise en charge de leur développement. Bien que les communes camerounaises soient des collectivités locales décentralisées mises en place depuis l'époque coloniale, leur autonomie réelle est actuellement limitée par une forte tutelle de l'Etat qui se traduit avec plus ou moins d'importance selon les régimes dont relèvent les différentes catégories de communes. On distingue en effet :

- Les communes urbaines et rurales relevant du régime de droit commun :
Ces communes sont dirigées par un conseil municipal élu pour un mandat de cinq ans au suffrage universel direct.
Le maire, membre du conseil municipal est élu en son sein pour une durée de cinq ans. Il est assisté d'adjoints également élus.
- Les communes relevant du régime spécial :
Dans ce type de communes, l'essentiel des attributions dévolues aux maires relevant du droit commun incombe en réalité à un président du conseil municipal, délégué du gouvernement nommé et révoqué par le Président de la République. Celui-ci dirige les services de la commune, représente celle-ci en justice, assure la police municipale et exécute le budget communal. Ses actes sont soumis au contrôle de tutelle exercé par les organes territoriaux compétents de l'Etat. Ce statut créé à l'origine pour éviter, dans les grandes agglomérations, la mainmise d'une ethnie majoritaire sur les affaires locales, est depuis les élections pluralistes source d'une cohabitation parfois difficile entre un exécutif nommé par le Gouvernement et un législatif élu issu de l'opposition dans les villes remportées par l'opposition.
- Les communautés urbaines de Yaoundé et Douala :
A Douala et Yaoundé, des communautés urbaines coexistent avec des communes d'arrondissement et ces deux types d'entités sont des collectivités locales qui ont une personnalité juridique. Dans la pratique, les communautés urbaines ont tendance à exercer une tutelle sur les communes d'arrondissement.

Les compétences des communes sont limitées. La loi de 1974 a défini une compétence de principe pour la gestion des affaires locales en vue du développement économique et social des populations placées sous la tutelle de l'Etat. Il n'existe cependant pas de définition légale ou réglementaire précise de la notion d'affaire locale et la grande liberté des communes est, en réalité, limitée par la tutelle de l'Etat qui lui confère dans la pratique le rôle de préciser la notion d'affaires locales.

Les moyens financiers des communes sont également restreints : les communes disposent de ressources provenant de l'impôt libératoire, des revenus provenant des services publics fournis (droits de place sur les marchés, droits de stationnement, taxe d'abattage, etc.), d'une partie de la patente et des centimes additionnels sur les impôts d'Etat.

Selon le principe de l'unicité de caisse, l'Etat perçoit tous les impôts des communes qui n'ont pas de recette municipale. En période de difficulté budgétaire de l'Etat, le paiement des dépenses de l'Etat est souvent favorisé par les trésoriers publics aux dépens de celles des communes. Cette situation est à l'origine de la mise en place progressive de recettes municipales dans les communes.

Il reste que les centimes additionnels sont perçus par l'Etat et redistribués chaque année aux communes en fonction de leur population estimée.

En dépit des contraintes évoquées, d'importantes perspectives de changement par le renforcement de la décentralisation se dessinent aujourd'hui :

- une réflexion sur les mesures de décentralisation économique devant accompagner le renforcement de la décentralisation politique a été lancée et confiée au Ministère de l'Investissement Public et de l'Aménagement du Territoire (MINPAT) qui envisage par ailleurs d'être porteur du Programme National de Développement Participatif proposé auprès des bailleurs de fonds dans le cadre des initiatives PPTE et C2D (lutte contre la pauvreté par l'éducation, la santé, l'action économique, etc.),
- le Premier Ministre a la volonté de réactiver la notion de « comité de développement local » dans le but de faciliter la planification du développement au niveau local.

La constitution du 18 Janvier 1996 constitue le socle de l'évolution à venir de la politique de décentralisation et des projets de loi sont actuellement en cours d'élaboration pour réformer les textes de 1974 et 1987. Leur orientation est double. Il s'agit d'une part de donner plus d'autonomie et de compétences aux communes, d'autre part de mettre en place des collectivités locales au niveau provincial, les régions. Celles-ci seront dotées d'un organe délibérant : le Conseil régional élu au suffrage universel indirect, et d'un organe exécutif : le Président du Conseil régional. Elles disposeront de ressources propres, d'un domaine et d'un patrimoine particulier. Un champ de compétences assez large devrait être transféré aux futurs conseils régionaux en matière économique (création, localisation et promotion de PME, promotion des activités agricoles, piscicoles et d'élevage, stockage et commercialisation des produits issus de ces activités, etc.).

La création de recettes municipales et l'existence d'outils nationaux de financement et de conseil sont les premières manifestations concrètes de cette évolution.

2.2. Dispositifs et programmes d'appui à la décentralisation

2.2.1. Les appuis institutionnels à l'Etat

Deux principaux bailleurs de fonds appuient actuellement le Gouvernement Camerounais dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique de décentralisation : le PNUD et la Coopération Française, à travers son programme ADCL dont la poursuite après 2001 était néanmoins conditionnée au vote des nouvelles lois de décentralisation.

Le Gouvernement Allemand a en outre réservé 2 millions de DM pour des actions en faveur du processus de décentralisation. Le projet pourrait être mis en œuvre après qu'un appui ait été fourni sur une période de trois ans pour l'amélioration de la fiscalité locale, des relations entre l'Etat et les collectivités décentralisées, des capacités institutionnelles et de gestion des services déconcentrés de l'Etat.

2.2.2. Les outils nationaux de financement et d'appui technique aux communes

a) Le FEICOM : Fonds spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale

Le FEICOM est un établissement public camerounais créé par la loi du 5 Décembre 1974. Il a pour mission d'apporter une assistance financière et technique aux collectivités locales dans le but de favoriser leur développement économique et social et en particulier :

- l'entraide entre les communes par des contributions de solidarité,
- le financement des travaux d'investissement communaux et inter-communaux,
- en outre, depuis 1998, le FEICOM est chargé de centraliser, de répartir et de redistribuer chaque trimestre, les centimes additionnels communaux collectés par les circuits de l'Etat à toutes les collectivités locales,
- la couverture des frais relatifs à la formation du personnel communal et du personnel d'état civil.

Le FEICOM assure le financement, sous forme de prêts, de subventions ou de financements mixtes :

- d'investissements communaux à caractère productif ou social,
- d'avances de trésorerie aux communes,
- de la formation du personnel communal et d'état civil.

Ses ressources émanent de la fiscalité (50 % de la taxe sur le stationnement, 50 % de la taxe de transhumance, 10 % des patentes et licences, 20 % de l'impôt libératoire, taxe statistique et 20 % des centimes additionnels communaux).

Le FEICOM est un instrument particulièrement intéressant : le fonds dispose de ressources importantes équivalentes à 26 milliards de FCFA depuis 1997 et les critères d'octroi des subventions comme des crédits sont assez souples. En effet :

- le montant des investissements n'est pas limité (le montant maximal financé a été de 500 millions, et le financement moyen est d'environ 50 millions de FCFA),
- les taux de contrepartie communale sont de 20 % maximum,
- certains projets peuvent être financés sans apport de la commune ou sur emprunt de cet apport auprès du fonds lui-même,
- les investissements communaux générateurs de recettes peuvent, au même titre que les investissements à caractère social, bénéficier d'une subvention du FEICOM,
- la gamme des projets finançables est extrêmement large (investissements à caractère productif ou social, avances de trésorerie, actions de formation).

Modes de financement FEICOM par type d'investissement

Type de projet	Part de subvention	Part de crédit	Participation minimale de la commune	Montant maximum
Avances de trésorerie	0 %	100 %	Aucune	25 millions (sauf pour la réfection de bâtiments ou d'infrastructures ou le financement d'études limité au montant annuel de ressources de la commune)
Crédit véhicule de liaison	10 %	90 %	10 %	Plafond annuel de ressources de la commune
Crédit véhicule utilitaire	20 %	80 %	20 %	Sans limitation sauf pour les engins de travaux publics (plafond annuel de ressources de la commune)

Type de projet	Part de subvention	Part de crédit	Participation minimale de la commune	Montant maximum
Projets socio-collectifs ou bâtiment de fonction	60 %	30 %	10 %	Plafond annuel de ressources de la commune
Projets générateurs de revenus	2/3	1/3	20 %	En fonction de l'étude
Voiries et réseaux	100 %	0 %	10 %	En fonction de l'étude
Infrastructures sociales : opérations spéciales	100 %	0 %	0 %	En fonction de l'étude

Depuis 1997, 607 projets ont pu être lancés⁴ pour un montant total de plus de 25 milliards de francs, dont 23 % ont servi à financer des infrastructures routières, 20 % l'achat de camions, 15 % la construction d'hôtels de ville, 12% la construction de marchés, 12 % des travaux d'adduction d'eau et 12 % des véhicules tout terrain.

Il s'avère cependant que les ressources du fonds ont, jusqu'à présent, été surabondantes par rapport à la capacité des communes à monter des projets cohérents, à mobiliser leur contribution et à assurer une capacité de remboursement. En 1998/1999, 50 % des ressources n'avaient pas été utilisés et, en 2001, la moitié des projets financés depuis 1997 n'avait pu être réalisée.

Devant les difficultés rencontrées par les communes, le FEICOM a fini par assumer un rôle d'aide au montage de dossier (reformulation et redimensionnement des projets communaux) qui a impliqué que sa fonction d'appui conseil aux communes soit réorganisée :

- le fonds s'est doté d'un outil de programmation établi à partir d'une base de données sur les communes camerounaises afin d'aider celles-ci dans la planification de leurs investissements,
- quatre agences du FEICOM ont été créées (à Yaoundé pour le Centre, l'Est et le Sud, à Garoua pour le Grand Nord, à Douala pour le Littoral et le Sud-Ouest, à Bafoussam pour l'Ouest et le Nord-Ouest),
- le FEICOM assure à la demande des communes la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre des projets qu'il finance.

Le Projet de Sécurité Alimentaire signé avec la Banque Mondiale a mis à la disposition des communes une ligne de crédit, logée au Crédit Foncier, de 4,7 millions de Dollars permettant de financer des investissements générateurs de revenus tels que des gares routières, marchés, abattoirs, auberges municipales, parcs à bois, parcs à bétail, etc.

Le fonds de prêt rencontre un succès très relatif auprès des communes (moins de la moitié de la ligne a été consommée pour dix projets financés) pour des raisons liées :

- au manque de motivation pour le type d'investissements financés par le Crédit Foncier,
- aux critères et conditions d'octroi d'un prêt : les investissements limités à 100 millions de FCFA sont remboursables sur une période de huit à dix ans à un taux de 12 %, le taux de rentabilité interne de l'investissement doit être de 15 % au moins,

⁴ Dont 14 projets dans le Nord-Ouest, dans 12 communes, dont Kumbo, Fundong et Ndu

- à l’attitude réservée des municipalités vis-à-vis de l’endettement, qui ont en outre pris des habitudes de subvention ou de crédits non remboursables prises par les communes dans leur utilisation du FEICOM,
- à la faible capacité technique des communes à monter un dossier technique et financier malgré l’appui technique des services de l’Etat,
- au manque de liquidité des communes, en raison du principe d’unicité de caisse encore en vigueur pour un certain nombre d’entre elles.

b) Le CEFAM

Le CEFAM est un organisme de formation qui organise des séminaires ou des sessions spéciales pour les administrateurs et personnels municipaux.

2.2.3. Les programmes de développement local urbain et communal sur financements extérieurs

a) Les programmes de développement local urbain

L’Union Européenne finance le programme de micro-réalisations communautaires Fourmi II dans des quartiers de Yaoundé et de Douala mis en œuvre par l’ONG italienne CERFE.

Le Programme FSD mis en place par la Coopération Française est destiné à financer les projets locaux tels que des infrastructures à caractère social et économique ou des actions *soft* de renforcement d’associations.

b) Les programmes de développement communal

L’Union Européenne lance un programme d’appui aux cinq communes urbaines de Bamenda, Bafoussam, Ngaoundéré, Foumban, et Maroua d’un montant de 20 millions d’Euros, comportant trois volets :

- le renforcement des capacités des communes bénéficiaires à programmer, financer, mettre en œuvre et gérer les investissements collectifs urbains,
- le renforcement de la participation de la société civile aux actions de développement urbain et des capacités de concertation entre communes, société civile et services déconcentrés de l’Etat,
- le cofinancement, à travers deux fonds distincts, des projets communaux d’équipements collectifs urbains (alimentation en eau, drainage, voirie et appui à l’activité économique, etc.); des micro-investissements des organisations issues de la société civile.

La Coopération Française, à travers le programme ADCL, a appuyé les six villes de Bertoua, Garoua, Limbé, Edea, Yaoundé, et Douala. Dans une deuxième phase, mais cela reste à confirmer, le volet d’appui aux villes secondaires devrait disparaître afin de recentrer l’appui à Yaoundé et Douala.

La Coopération Allemande pourrait faire suivre son programme d'appui institutionnel à la décentralisation d'un programme de réalisation d'infrastructures dans les communes.

L'Agence de Coopération Canadienne se montre très active dans le domaine de la gouvernance à travers le Programme Pro-démocratie dont la première phase de cinq ans est achevée et devrait être prolongé pour cinq ans.

L'AFVP a appuyé la commune de Kousséri pour la réalisation d'infrastructures et continue de fournir un appui à la commune de Bafoussam pour la définition et la mise en œuvre d'une politique en direction de la jeunesse.

L'ONG Suisse HELVETAS met en œuvre un programme d'appui à certaines communes du Nord-Ouest, de l'Ouest et du Sud-Ouest pour la réalisation de diagnostics communaux complets et la mise en œuvre participative de plans de développement. L'ONG appuie également les communes dans la réalisation d'infrastructures collectives.

La Fondation Friedrich Ebert assure des formations d'élus (politique et en gestion) de l'opposition.

3. Le soutien à l'emploi et au développement des micro, petites et moyennes entreprises

De manière générale, il semble qu'au Cameroun les politiques, programmes et dispositifs de soutien aient surtout été orientés vers les PME. Ce n'est que très récemment que les potentiels en termes d'emplois et de revenus d'entreprises de plus petite taille, "micro", ont été reconnus et que des programmes d'appui se mettent en place.

Ces programmes sont très centrés sur Yaoundé et Douala et, pour ceux qui sont basés en Province, pas toujours très professionnels.

L'état des lieux des dispositifs d'appui aux activités économiques montre que si l'offre de services aux entreprises est variée, elle n'en reste pas moins incomplète, insuffisamment coordonnée et adaptée aux besoins des entreprises :

- l'offre en matière de formation-conseil est rare et centrée sur l'appui organisationnel et la formation technique aux dépens d'une approche des services plus entrepreneuriale et axée sur le marché et la gestion,
- les outils publics d'appui au développement économique sont en pleine restructuration et ce sont essentiellement les organisations privées, soutenues ou non par des bailleurs étrangers, qui assurent l'appui au secteur privé,
- les coopératives d'épargne-crédit, nombreuses, ne semblent pouvoir être retenues comme partenaires que lorsqu'elles sont rattachées à un des deux grands réseaux (CAMCCUL et MC2).

3.1. La promotion du développement économique et le soutien à l'emploi

Organisme normalement paritaire, la **Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)** joue actuellement difficilement son rôle de promotion du développement économique et d'organe de concertation entre secteur public et secteur privé. En effet, l'Etat y est prédominant et les entreprises du secteur privé s'impliquent très peu dans l'organisme. Une réforme est cependant en cours, qui vise à intégrer l'artisanat à ces Chambres et à trouver des modes de direction plus équilibrés entre l'Etat et les entreprises.

La **Coopération Française** prévoit de développer un programme d'appui au secteur privé qui interviendrait sur l'adaptation de l'environnement réglementaire des entreprises (au travers du MINDIC), la restructuration des Chambres de Commerce et d'Industrie et le développement de services aux entreprises, via un fonds de cofinancement des services non financiers aux entreprises, à Yaoundé et à Douala. Le programme, dont le lancement est suspendu au vote des statuts modifiés de la Chambre de Commerce et d'Industrie, pourrait démarrer fin 2001/début 2002.

La **GTZ** a récemment lancé un programme qui vise essentiellement à améliorer les relations public/privé dans le domaine du développement économique à travers des appuis au Gouvernement Camerounais pour la définition de politiques sectorielles, aux organisations professionnelles (développement organisationnel et dialogue avec l'Etat) et enfin aux entreprises sur les questions de formation professionnelle.

Le principal outil de soutien à l'emploi est le **Fonds National de l'Emploi (FNE)**, qui a quatre missions :

- le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi (service de recherche d'emploi),
- le financement de la formation professionnelle sous-traitée à d'autres organismes,
- l'appui à l'auto-emploi dont des crédits à des demandeurs d'emploi créateurs d'entreprise,
- l'information et la communication.

Le FNE dispose d'antennes régionales à Bertoua, Douala, Limbé, Maroua et Yaoundé.

3.2. Le conseil et la formation des entreprises et des organisations professionnelles

En fonction de ses moyens et de la motivation de son personnel, la CCI offre des services au secteur privé en matière de :

- transmission des doléances des entreprises à l'Etat,
- information vis-à-vis des opérateurs extérieurs et des opérateurs de la province où la Chambre est installée,
- réalisation d'études économiques (fonction assez rarement assurée),
- aide au montage de dossier,
- financement de prestations de cabinets à des entreprises qui ont des projets dans des secteurs porteurs,
- formations,
- promotion du développement économique et des entreprises (foires et missions exploratoires).

En dépit d'un démarrage difficile lié à des contingences administratives, le **Programme 4P du PNUD** d'appui aux petites et moyennes entreprises a pu entreprendre la réalisation d'études sur les besoins des PME et des actions de création et d'accompagnement d'associations professionnelles telles que la FENAPE, de formation des travailleurs handicapés, en partenariat avec IECD et d'appui à un réseau de junior entreprises.

Le programme d'appui au secteur privé de la **Coopération Française**, qui pourrait démarrer fin 2001/début 2002, prévoit le développement de services aux entreprises, via un fonds de cofinancement des services non financiers aux entreprises, à Yaoundé et à Douala.

L'**IRCOD**, structure française de coopération décentralisée, appuie des projets de coopération technique entre des entreprises camerounaises de Yaoundé, Douala, Limbé, Saa et des entreprises françaises de la Région Alsace. Son action pourrait s'étendre en dehors de ces zones d'intervention traditionnelle.

Le programme de la **GTZ** inclut un volet d'appui aux organisations professionnelles (développement organisationnel et dialogue avec l'Etat) et aux entreprises sur les questions de formation professionnelle.

L'**ACDES** est une ONG camerounaise qui réalise des formations pour les petites entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 2 milliards annuel, entre deux et vingt salariés) sur les thèmes liés à la gestion de l'entreprise. Basée à Yaoundé, elle a des actions ponctuelles dans d'autres villes, mais n'envisage pas de créer des antennes dans les villes secondaires. Par ailleurs, elle ne dispose pas des compétences lui permettant de réaliser des formations en zone anglophone.

3.3. Le financement du secteur privé

Seul organisme d'appui aux petites entreprises ayant survécu à la crise de l'Etat, le **FOGAPE** accorde des crédits aux petites entreprises. Cet organisme a cependant cessé une partie de ses activités pour se consacrer au recouvrement des crédits en cours. Il semblerait toutefois que la restructuration longtemps évoquée de cet organisme soit actuellement en cours.

Le **CCEY**, organe semi-public, apporte un appui technique et financier à la création d'entreprise. Il se concentre sur Yaoundé et Douala pour l'appui technique, mais ses activités crédit aux entreprises s'étendent dans l'ensemble du Cameroun.

En 2000, 352 millions de crédit ont été accordés à une vingtaine d'entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 20 et 150 millions pour des prêts à très court terme nantissant des marchés ou à moyen terme avec garanties matérielles et suivi des entreprises.

70 % des prêts sont consacrés à l'investissement. 30 % des prêts sont des prêts à la création.

L'**ACEP** est une institution de microfinance créée dans le cadre d'un projet du MINDIC financé par l'AFD et l'Union Européenne. Répliquant des expériences menées par une ONG sénégalaise, l'ACEP accorde des crédits à des très petites entreprises à Yaoundé et Douala (un tiers pour le commerce, un tiers pour les activités de production et un tiers pour les services), pour des montants allant jusqu'à 5 millions. 1 500 crédits avaient déjà été accordés entre le démarrage en 2000 et l'été 2001. L'organisation, affichant de très bons résultats, devrait être autonome financièrement en 2003.

L'extension du réseau ACEP aux villes de Bafoussam, Bamenda, Maroua et Garoua est en cours d'étude.

La **BICEC** est une banque commerciale qui consent des crédits :

- aux grandes entreprises (exemple : brasseries) (crédits assortis de contacts avec les maisons mères à l'étranger),
- aux entreprises de taille moyenne de 40 à 50 employés et réalisant un chiffre d'affaires compris entre 500 millions et 2 milliards ; le taux d'emprunt des crédits de moyen terme varie entre 15 et 19 % ; il s'agit de crédits d'exploitation ou de renforcement/modernisation de l'outil de production.

Deux lignes de crédits mises en place par l'Agence Française de Développement et la Banque Européenne d'Investissement lui permettent également de consentir des crédits à long terme (six à dix ans).

A la différence des autres banques commerciales de financement des entreprises, la particularité de la BICEC réside dans sa présence renforcée dans les villes secondaires de l'intérieur du pays et particulièrement dans la grande région Ouest. Sa politique de proximité pourrait se traduire également par un élargissement de sa gamme de prêts aux petites entreprises.

CAMCCUL, réseau de caisses d'épargne et de crédit, dont le siège est à Bamenda, compte aujourd'hui plus de 300 caisses réparties dans tout le pays dont plus de 100 dans le Nord-Ouest.

La structure CAMCCUL remplit des fonctions d'animation du réseau et de garantie/contrôle sur les caisses, ainsi que de gestion d'outils communes (fonds de liquidité, système d'assurance décès, etc.).

CAMCCUL a élaboré un programme de « crédit productif » auquel 40 % des caisses sont affiliées.

Il permet aux caisses de prêter aux membres à des conditions adaptées aux très petites entreprises, en bénéficiant d'un service d'analyse des dossiers, et de leur proposer des formations liées à ce crédit (formations en gestion assurées par le réseau, orientation vers des formations techniques).

Créé en 1992, le **réseau de mutuelles de croissance MC2** représente 37 mutuelles, pour un montant de trois milliards d'épargne et de 4 milliards de crédit. 80 % des mutuelles sont situées dans la province de l'Ouest, 2 dans le Nord-Ouest, 2 dans le Sud-Ouest, une dans le Nord, et 1 dans l'Adamaoua.

Les prêts varient entre 0,5 et 5 millions de FCFA, la CCEI Bank assurant la formation et le refinancement du réseau tandis que l'ONG ADAF assure le suivi quotidien des structures de microfinance.

ARISE, structure en cours d'installation au Cameroun, est un fonds de garantie à 50 % destiné aux petites et moyennes entreprises.

CEN-INVEST est un fonds de capital-risque qui intervient en direction des entreprises dont le total du bilan est inférieur à 1,7 milliards (le plus petit des investissements réalisés étant dans une société dont le bilan était de 25 millions).

Le **Fonds Canadien d'Initiative Locale** accorde des crédits à des femmes micro-entrepreneurs souhaitant étendre ou diversifier leur activité, et organisées en groupement, GIC, associations, etc., en milieu rural le plus souvent.

B. Choix d'une province d'intervention

Parmi l'ensemble des provinces pressenties lors de l'étude d'opportunité, les trois provinces de l'Ouest, de l'Extrême Nord et du Nord-Ouest ont fait l'objet d'une visite car elles se sont avérées avoir un réseau urbain plus dense, des dynamiques d'acteurs (communes, entreprises) à l'œuvre et leurs potentiels économiques semblaient intéressants.

Un ensemble de critères avait été retenu afin de sélectionner la province dans laquelle interviendrait le programme. Le choix a été opéré à partir d'un recueil d'informations auprès de différents Ministères et intervenants du développement à Yaoundé et un déplacement d'une semaine dans chacune des provinces.

La première série de critères concerne la possibilité de mettre en place le programme :

- densité du réseau de villes,
- potentiels économiques de la province, des villes et de leur zone d'influence,
- dynamique d'organisation des acteurs économiques,
- présence d'instruments de soutien au développement économique local,
- interventions en cours ou prévues dans le domaine du développement local et de l'appui à la décentralisation),

et de travailler avec les communes et les acteurs économiques compte-tenu de leurs capacités et de leurs volontés exprimées au cours d'entretiens ou de réunions.

La possibilité de travailler avec la commune capitale de province est essentielle. C'est ce dernier élément qui a conduit à ne pas retenir la Province de l'Ouest pour le démarrage du programme (Baffoussam est une commune financièrement fragile et des conflits opposent le Président du Conseil au Délégué du Gouvernement de la Commune).

La deuxième série de critères concerne le rapport entre l'investissement et les chances de réussite d'un tel programme établi en fonction des potentiels de développement économique des communes et des outils nécessaires au développement économique disponibles localement.

C'est au regard de ce second critère qu'ont été départagées les Provinces de l'Extrême Nord et du Nord-Ouest. En effet, les potentiels économiques limités de l'Extrême Nord, les habitudes prises d'assistance et les blocages traditionnels au dynamisme des acteurs économiques laissent penser que pour un investissement égal, le développement économique serait moindre dans cette Province.

Le Nord-Ouest a finalement été retenu compte-tenu du plus grand équilibre qu'il offrait entre potentiel de développement économique et capacités de travailler avec les acteurs.

La Province du Nord-Ouest dispose de nombreux atouts et potentiels susceptibles d'engager des dynamiques de développement aux échelons régional et local :

- un potentiel agricole important lié d'une part à la diversité géophysique de la région permettant d'alterner des zones à forte productivité (plaines d'épandages et plaine alluviale) et des zones favorisant la diversité liée en partie à l'altimétrie, et d'autre part à une répartition spatiale homogène des sites sur l'ensemble de la Province,
- un capital pédologique important : la Province disposerait de 45 % de terres cultivables, soit 7 677 km² sur les 17 409 km² de superficie totale,
- un potentiel touristique basé sur des richesses naturelles et culturelles inexploitées,
- un bilinguisme plus prononcé entre la pratique de l'Anglais et du Français, source d'ouverture et d'échange direct avec des partenaires étrangers,
- la Province est une des portes d'entrée des produits nigériens vers le Cameroun et l'une des portes de sortie des produits camerounais vers le Nigeria,
- un maillage urbain dense et hiérarchisé bien relié par une route de liaison à caractère régional mettant ce réseau en contact avec le Sud du pays,
- une densité de population parmi les plus importantes du pays et une croissance urbaine supérieure à celle de l'ensemble du pays ; le réseau dense de villes et l'urbanisation soutenue de la Province constituent un marché intérieur important pour les productions locales,
- une population dynamique et jeune, ce qui constitue un facteur de créativité et d'adaptabilité,
- des habitudes, prises à une époque où l'administration coloniale s'est beaucoup appuyée sur les autorités traditionnelles, de dialogue entre autorités publiques et société civile,
- deux communes urbaines, Bamenda et Kumbo, avec lesquelles il devrait être possible d'entamer une collaboration de qualité ; accompagnée depuis sept ans dans le cadre d'une coopération décentralisée, bénéficiaire du futur programme d'appui aux villes secondaires de l'Union Européenne, Bamenda est une commune dont les cadres ont été formés, avec qui des réflexions de fonds ont été menées et à l'intérieur de laquelle délégué du Gouvernement et président du conseil municipal ont dû travailler ensemble sur des projets concrets ; la commune de Kumbo, dirigée par un maire volontaire et impliqué, est reconnue par nombre d'acteurs pour être un «modèle» en matière de gestion, d'efficacité et de communication avec les habitants ; elle participe à ce titre à des actions de formations d'autres communes,
- un certain dynamisme économique qui, sans atteindre le niveau de l'Ouest, se caractérise par un esprit d'entreprise et d'initiative certain et des ressources humaines et naturelles nombreuses,
- des acteurs offrant déjà une partie des services financiers et non financiers nécessaires aux entreprises et pourraient être prêts à élargir leur action.

Certains éléments pourraient cependant constituer des facteurs de risques :

- l'isolement relatif d'une province anglophone dans un pays à majorité francophone,
- la fragilité financière de la commune de Bamenda.

III. Potentiels et dynamiques des communes ayant compétence sur des territoires urbains de la Province du Nord-Ouest

A. Caractéristiques générales

1. La province

1.1. Cadre naturel

La Province du Nord-Ouest couvre une superficie de 17 409 km², soit 3,7 % de la superficie totale du Cameroun. La province créée en 1973 est subdivisée en sept départements et 31 arrondissements et compte 32 communes dont 2 communes urbaines : Bamenda et Kumbo.

La Province du Nord-Ouest présente la caractéristique principale d'être située en zone de montagne, et d'accès difficile compte-tenu des reliefs escarpés. La couverture spatiale de la Province montre que plus des trois quarts des terres sont situées dans des altitudes supérieures à 900 m. Le caractère montagnard de la région ne doit pas cacher qu'elle présente un potentiel de mise en valeur encore sous-exploité (20 % de la surface agricole utile réelle est mise en culture sur l'ensemble de la province). Ce potentiel se manifeste par :

- de nombreuses plaines de remblai ou alluviales réparties sur l'ensemble de la Province, propices à l'intensification des productions agricoles et au développement d'une mécanisation adaptée,
- un étagement altitudinal, une diversité pédologique (liée au caractère volcanique de la région) favorisant la diversité des cultures et des modes de production tels que : l'agro-pastoralisme déjà pratiqué tant par les éleveurs que par les agriculteurs, le pastoralisme, l'agro-foresterie, le sylvo-pastoralisme,
- un réseau hydrographique dense et bien réparti dans la Province, offrant un potentiel sous-exploité pour le développement de la pêche fluviale et la pisciculture.

1.2. Caractéristiques socio-démographiques⁵

Les données socio-démographiques de la population présentent les caractéristiques suivantes :

- une population totale estimée à 1,7 millions d'habitants dont le taux de croissance de 3,07 % est parmi les plus élevés du pays (urbain de 9,92 % et rural de 1,13 %) du fait d'une croissance naturelle élevée et d'un afflux de population attirée par les perspectives d'emplois dans les sociétés agro-industrielles de la Province,

⁵ Source : PNUD, *Etudes socio-économiques régionales au Cameroun, Province du Nord-Ouest*

- une population inégalement répartie dans l'ensemble de la Province entre des zones à fortes densités : Bamenda : 764 habitants par km², Kumbo : 317 habitants par km² et Ndop : 221 habitants par km² ; à moyennes densités : Nkambé : 193 habitants par km², Wum : 188 habitants par km² et Ndu : habitants par km² ; et à faibles densités (Mbengwi : 87 habitants par km², Fundong : 78 habitants par km², Fungom : 43 habitants par km²,
- une prédominance de la population rurale, mais qui tend à s'estomper avec un taux de croissance de la population urbaine actuellement neuf fois plus rapide que celui constaté en milieu rural,
- une population vieillissante et un taux de féminité plus important en milieu rural, alors qu'en milieu urbain la population est plus jeune avec des taux de masculinité et de chômage plus marqués,
- une population répartie entre trois groupes ethniques principaux : les Tirs représentant trois/cinquième de la population, les Widikums et les Foulanis pour la plupart éleveurs,
- une organisation sociale très fortement marquée par le système traditionnel des chefs qui, renforcés par les pouvoirs administratifs qui leur sont conférés par l'Etat, jouent un rôle important dans le fonctionnement social et politique de la province,
- des relations sociales caractérisées par la multitude de regroupements : tontines, groupes de solidarités familiales ou amicales, coopératives, associations linguistiques,
- une cohabitation plus ou moins conflictuelle cependant entre les populations rurales et qui tend à perdurer selon les sous-régions ; d'une part entre les agriculteurs et les pasteurs dans la zone de transition agropastorale et des conflits plus anciens entre les limites des villages présentant actuellement les densités les plus élevées de la Province,
- un niveau d'alphabétisation et d'éducation primaire relativement élevé, en milieu urbain surtout.

La population agricole de la Province représente près de 80 % de la population totale, dénotant la prédominance du secteur agricole.

1.3. Economie de la Province⁶

L'économie de la Province est dominée par l'agriculture qui est avant tout d'autosubsistance, avec peu de surplus pour une revente sur les marchés locaux ou exportés vers d'autres Provinces du Pays.

Parmi les principales cultures vivrières faisant l'objet d'une spéculation, il convient de noter le maïs, le haricot et la banane plantain.

Pour les cultures destinées traditionnellement à l'exportation telles que les cafés arabica (dominant) et robusta (localisé essentiellement dans le Département de Momo), les productions sont en baisse depuis plusieurs années à cause de facteurs conjoncturels défavorables. Mais le café demeure une culture spéculative de base sur laquelle les paysans locaux peuvent s'appuyer en cas de conjoncture plus favorable.

⁶ Source : PNUD, *Etudes socio-économiques régionales au Cameroun, Province du Nord-Ouest*

Parmi les autres cultures plus ou moins organisées en filière, il convient de noter :

- le riz, concurrencé directement par le riz import,
- le thé, localisé essentiellement à Ndu dans le Département de Donga Mantung,
- l’huile de palme dont la production ne suffit pas à satisfaire la demande locale,
- l’eucalyptus présentant des perspectives de développement, mais également un risque de dégradation et d’une baisse de la fertilité des sols selon le niveau d’intensification.

Malgré la prédominance de l’agriculture, il convient de rappeler que la région est caractérisée au Nord par une large étendue à vocation pastorale (zone des grassfields), dont les activités dominantes sont :

- la production bovine (viande/lait et des niveaux de production faible),
- des élevages plus dispersés de caprins, d’ovins, de porcins et de volailles essentiellement localisés autour des zones urbaines.

Vient ensuite le secteur de l’artisanat, troisième source de richesse derrière l’agriculture et l’élevage, structuré autour de plusieurs coopératives et fonctionnant de façon autonome. Le secteur industriel de la Province est quasi-inexistant (une dizaine de PME dans les villes) et se caractérise par un manque de spécialisation et d’organisation du tissu des quelques PME/PMI. Parmi ces unités, on note une prédominance des unités de transformation des produits locaux (huile de palme, savonnerie) Il faut néanmoins préciser que les quelques industries naissantes s’intègrent de mieux en mieux dans le développement des filières agricoles, pastorales et sylvicoles de la Province : conditionnement du thé, décorticage du riz, valorisation des produits dérivés de l’eucalyptus.

En 1987/1988, le service provincial des statistiques et de la comptabilité nationale du Nord-Ouest a procédé à un recensement exhaustif des PME/PMI du secteur informel dans la Province. 210 entreprises avaient été identifiées, principalement dans le domaine des services et du commerce.

Le manque d’entreprises et/ou d’unités industrielles pouvant servir d’ossature pour la création d’emplois dans la Province favorise le développement du secteur informel qui regroupe l’essentiel des activités actuelles et témoigne des capacités d’entreprendre et du dynamisme des populations locales pour développer de nouvelles activités et services de proximité.

La proximité du Nigeria (représentée par la communauté des Ibos particulièrement dynamiques dans le domaine du commerce), une base linguistique commune, un contrôle des frontières entre les deux pays aléatoire, favorisent le développement d’un commerce plus ou moins légal de produits manufacturés importés déstructurant pour le tissu économique de la province.

1.4. Niveau d'équipement et d'infrastructure

En dehors de la Ring Road qui permet de relier les chefs-lieux de la Province entre eux (exceptée la ville de Fundong reliée par une route goudronnée à partir de Bamenda), et avec le reste du pays par Bamenda, les infrastructures routières demeurent insuffisantes pour désenclaver de manière satisfaisante certaines zones et asseoir des échanges réguliers tout le long de l'année (en particulier au cours de la saison des pluies où les routes sont rendues pour la plupart impraticables). Les programmes en cours laissent entrevoir pour les années à venir des améliorations notoires des dessertes routières. Les autres infrastructures de base (télécommunication, électricité, eau) sont assurées pour la plupart des chefs-lieux de la Province avec des niveaux d'équipements qui demeurent variables selon le développement des villes et les capacités financières des ménages. Le milieu rural demeure quant à lui largement sous-équipé.

L'installation en cours des opérateurs de téléphonie mobile devrait résoudre l'enclavement lié à la mauvaise qualité du téléphone fixe. Bamenda et Ndop sont déjà couverts et Kumbo, Ndu et Nkambe devraient l'être prochainement.

Le niveau et le nombre d'équipements, d'infrastructures et d'encadrements dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la culture et du sport sont en grande majorité insuffisants dans l'ensemble de la Province et plus particulièrement dans les Départements de Donga-Mantung et de la Menchum.

Le niveau de développement et d'infrastructures des villes fait émerger un pôle urbain principal autour de la ville de Bamenda (300 000 habitants en majorité urbains), préfecture de la Mezam et capitale de la Province. Les autres villes présentant un poids régional non négligeable dans la hiérarchie urbaine sont actuellement celles de Kumbo (100 000 habitants), et Ndop (50 000 habitants).

2. Les potentialités économiques des communes ayant compétence sur des territoires urbains

2.1. Bamenda

La ville et commune urbaine de Bamenda joue un rôle commercial important, fondé sur sa position de carrefour et de centre, et soutenu par son marché intérieur. Tandis que de nombreuses marchandises agricoles venant des zones rurales de la province en direction d'autres marchés (Douala, Yaoundé, export) ne font qu'y transiter, Bamenda joue un réel rôle de redistribution locale pour les produits qui sont destinés aux zones rurales ou aux villes de plus petite taille.

La ville de Bamenda se présente également à la fois comme le point de transit temporaire des migrants se rendant vers les provinces du Sud-Ouest, Centre, Littoral et le principal pôle d'attraction de la province en raison d'un niveau d'infrastructure plus développé (santé, scolaire, routier, communication).

L'artisanat de production (menuisiers, artisanat d'art, forgerons, etc.) ou de services (garages, couturiers, coiffeurs) y est important et réputé tandis que l'essentiel des PME de la province est installé en périphérie de la ville.

En dépit des capacités de production du tissu économique de Bamenda, le pouvoir d'achat des ménages de la ville demeure faible et favorise la forte pénétration des produits nigériens plus compétitifs que les produits locaux.

2.2. Kumbo

L'influence de la commune urbaine de Kumbo est importante : voisine de la commune rurale de Kumbo, elle a non seulement compétence sur la ville elle-même, mais également sur une partie des territoires ruraux inclus dans la commune rurale. La population totale des communes urbaine et rurale de Kumbo serait de 130 000 habitants dont 57 000 habitants urbains.

Kumbo est une ville de transit et un centre d'achat et de distribution important (les chèvres du Nigeria sont embarquées à Kumbo et les biens de Douala pour la zone y transitent). L'économie y est en plein développement.

Il s'agit d'une ville intermédiaire, qui :

- offre les services liés à son statut de ville importante : banques commerciales, commerce, services informatiques,
- abrite des activités de production telles que la menuiserie (savoir-faire reconnu dans la fabrication de meubles), le travail du métal, la transformation agroalimentaire (moulins), l'artisanat d'art (habits traditionnels, travail du bois, poterie),
- offre des services au monde rural dont les productions essentielles sont le café, les haricots, les pommes de terre (culture en pleine expansion, qui rencontre des problèmes de stockage et conservation non résolus), le maïs, le soja, l'élevage (bovins, caprins et porcs de manière importante, ovins à une échelle réduite).

2.3. Ndop

Petite ville située à une heure de Bamenda sur la route de Kumbo, Ndop est la préfecture du département de Ngo-Ketunja et le chef-lieu de la commune rurale de Ndop.

L'économie de la petite ville de Ndop a trois fonctions essentielles :

- centre de services pour le monde rural : la ville de Ndop est très marquée par l'agriculture et l'élevage (bovins et chevaux) ; la culture du riz y est particulièrement importante et de nombreuses unités de décorticage de riz sont installées en ville,
- centre de services pour les voyageurs qui transitent par la ville (commerces, hôtels et petits restaurants),
- centre de production pour les marchés urbains proches : riz décortiqué et artisanat.

2.4. Ndu

Ndu compte 25 000 des 70 000 habitants de la commune rurale du même nom.

La ville constitue le pôle d'animation de la zone rurale alentour et cette fonction se manifeste en particulier par la fréquentation du marché hebdomadaire et du marché de chèvres, pour les besoins duquel la commune a construit un abattoir.

Les autres activités agricoles principales de la zone sont la culture du maïs, des haricots, du manioc, des arachides, des pommes de terre (générateur de revenus importants), du café, les plantations d'eucalyptus, la chasse, l'élevage de bovins et de caprins.

2.5. Nkambe

Préfecture du Département de Donga-Mantung, Nkambe est la ville la plus éloignée de Bamenda (environ 5 heures de route). Elle s'intègre cependant bien au tissu urbain de la province car elle est à 1h30 de Ndu et 3 heures de Kumbo. La commune abrite 160 000 habitants dont 48 000 en ville.

Ville aux fonctions essentiellement administrative, Nkambe semble avoir une réputation de faible dynamisme contrairement à Ndu sa voisine. Sa proximité du Nigeria en fait cependant un point d'échange avec ce pays.

L'essentiel des activités de la zone provient du monde rural, bien qu'une partie soit à présent exercée en ville :

- culture du palmier, maïs, haricot, pomme de terre, banane plantain et douces, café, igname jaune, macabo,
- élevage dans les parties hautes : bovins, porcs (destinés à la vente), caprins, ovins,
- artisanat (travail des fibres),
- fabrication de boissons à partir du maïs et de vin blanc à partir du raphia.

Les conflits entre éleveurs et agriculteurs y sont importants.

2.6. Wum

Bien que dotée du statut de commune rurale, Wum compte une population estimée à 51 000 habitants, pour l'essentiel urbaine.

Préfecture du Département Menchum, Wum est la ville la plus isolée par rapport à l'ensemble du réseau urbain du Nord-Ouest. Le route qui la relie à Bamenda a été entretenue, mais reste incertaine en saison des pluies et le temps de transport est de 3 heures.

Compte-tenu de son isolement, Wum est essentiellement un centre de service pour la zone rurale alentour dont les productions sont maïs, haricot, riz, manioc. L'élevage de bovins se heurte aux difficultés d'écoulement des produits.

2.7. Mbengwi

Située à 30 minutes de Bamenda, la petite ville de Mbengwi, Préfecture du Département de Momo, compte 9 000 habitants. Elle constitue le chef-lieu d'une commune rurale de 45 000 habitants.

Bien équipée en infrastructures et services collectifs, la ville bénéficie du dynamisme engendré par sa proximité de Bamenda et des plantations de palmiers à huile de la zone (transformation en huile réalisée dans les villages ou en ville). Elle assure une partie du commerce des productions agricoles (manioc, macabo, bovins, volailles, café) vers les marchés urbains plus conséquents.

2.8. Fundong

Récemment promue Préfecture de Département, la ville de Fundong (13 000 habitants) chef lieu de la commune rurale de Fundong (45 000 habitants) est en pleine expansion.

Fundong est implantée dans la principale zone caféière de la province à une soixantaine de kilomètres de Bamenda par voie bitumée. D'autres produits de la zone y transitent : maïs, igname, riz, patate douce, haricot, banane, manioc, macabo et produits d'élevage (caprins, ovins, bovins, porcs), miel et artisanat d'art produit en ville et dans les villages.

Quatre entreprises seulement sont enregistrées. Elles exercent dans le secteur du bâtiment. La majorité des entreprises appartient au secteur informel. Ce sont, en général, de petites unités artisanales de services à l'agriculture.

B. Analyse des potentiels liés au développement de trois filières et définition de stratégies de développement de ces filières

Les ONG MIFED et CIDR ont retenu de travailler sur la promotion du développement économique en s'appuyant sur des filières d'activités porteuses.

En effet, si les villes ont multiplié les emplois pour accueillir les migrants, cette multiplication s'est plus souvent apparentée à un morcellement du travail qu'à une organisation développant les complémentarités et l'efficacité économique. A preuve, l'extrême importance des activités de circulation (commerce et petits services) que laissent entrevoir les quelques enquêtes disponibles. A l'exception des activités jouissant d'une protection naturelle (produits périssables, maraîchage, petit élevage, boulangerie, ou pondéreux – brasserie), les activités de production et de transformation se sont peu développées. Les filières prises en compte sont donc celles qui disposent de potentiels en matière de production et de transformation.

Par ailleurs, l'approche « filière » développée dans des communes secondaires ayant compétence sur des territoires urbains associant des territoires ruraux offre l'opportunité d'aborder la question de la promotion des liaisons et des échanges entre la ville et la campagne.

Enfin, cette approche permet de dépasser les risques de développement auto-centré des entités décentralisées que sont les communes en les resituant à un niveau plus vaste, micro-régional rassemblant une grande ville, un semis de villes plus petites et leur hinterland rural.

1. Méthodologie utilisée pour l'analyse des filières et la définition de stratégies

Un des objectifs de l'étude était donc d'identifier des secteurs et filières disposant de potentiels de développement en matière de production et de transformation.

La méthodologie mise en oeuvre a consisté à :

- 1) Mener des entretiens pour identifier des secteurs particulièrement intéressants auprès :
 - des élus communaux et responsables des services déconcentrés de l'Etat et des communes en charge des questions d'ordre économique,
 - des responsables de groupements de producteurs agricoles et d'artisans,
 - des dispositifs, ONG et projets d'appui aux entreprises et acteurs économiques,
 - des institutions de microfinance et banques commerciales,
 - des centres de formation et instituts de recherche.

Ces entretiens ont permis d'identifier les trois secteurs du bâtiment et des travaux publics, du tourisme et de l'agroalimentaire.

- 2) Mener des enquêtes et des entretiens ciblés auprès des opérateurs et structures d'appui intervenant dans ces trois filières et dans les trois communes de Bamenda, Kumbo et Ndop afin d' :
 - établir une typologie des acteurs économiques aux différents niveaux de chacune des trois filières,
 - analyser les liens fonctionnels et les interactions entre les différents niveaux des filières,
 - identifier les initiatives des acteurs et les dynamiques d'auto-organisation à chaque niveau et sur l'ensemble de la filière,
 - identifier les actions et services susceptibles de lever les contraintes et valoriser les potentiels identifiés à chaque niveau et sur l'ensemble de la filière,
 - identifier les besoins de financement des opérateurs de ces filières,
 - évaluer la capacité des acteurs à participer financièrement à ces actions et à rémunérer les services sollicités.

Cette partie de l'étude a porté sur 160 personnes ou structures.

- 3) Tenir des réunions par secteur/filière avec les principaux acteurs : de la filière du BTP à Bamenda et Kumbo et de la filière du tourisme à Bamenda et Kumbo et Ndop, de manière à :
 - restituer/confronter les résultats du diagnostic,
 - valider et approfondir ces résultats,
 - identifier, de façon conjointe, les stratégies et actions à mener pour chacune des deux filières (niveaux d'intervention les plus pertinents, types d'activités à mettre en oeuvre, nombre d'opérateurs concernés et résultats attendus).

2. Analyse des filières et définition de stratégies

2.1. La filière du bâtiment et des travaux publics

2.1.1. Analyse de la filière

Les différents entretiens menés dans les huit communes et villes visitées permettent d'estimer à 3 000 le nombre d'opérateurs de la filière du bâtiment et des travaux publics, dont 1 300 dans la seule ville de Bamenda (44 %). Les acteurs de la filière se répartissent entre :

Les **tâcherons** qui, estimés au nombre de 2 600, représentent 83 % des effectifs du BTP à Bamenda et jusqu'à 90 % dans les plus petites communes. Le plus grand nombre concerne les métiers de la maçonnerie (28 %) et de la menuiserie bois (24 %), mais on trouve également et par ordre décroissant des électriciens, des menuisiers métalliques et ferrailleurs, des plombiers, des peintres et des vitriers, généralement formés par apprentissage. Ces tâcherons travaillent seuls ou en groupe, en relation directe avec le maître d'ouvrage ou en sous-traitance d'un entrepreneur.

Les **entrepreneurs**, estimés à un peu moins de 200 dont 135 opèrent depuis Bamenda, qui sont soit des investisseurs sans spécialisation réelle dans le BTP et apportant leur capacité financière à préfinancer les marchés, soit des entreprises du BTP. Le dirigeant de l'entreprise est rarement du métier, plus souvent un homme d'affaires qui emploie de manière permanente, semi-permanente ou temporaire, les techniciens et ouvriers nécessaires au chantier et loue l'équipement si besoin est.

Cette catégorie est loin d'être homogène. Les entrepreneurs se différencient par leur taille (capacité d'investissement, nombre d'employés permanents), le niveau de qualification du dirigeant, les marchés auxquels ils répondent et sur lesquels ils se spécialisent (privés/gouvernementaux/communaux/des églises/des ONG internationales, etc.), leur statut (légal ou non, entreprise, ONG ou GIC), la diversification de l'entreprise vers d'autres activités (fabrication de meuble, vente de fournitures de bureaux, ONG).

Les **bureaux d'études**, 9 au total, pratiquement tous localisés à Bamenda, constitués de personnels qualifiés de niveau ingénieur assurant des missions de contrôle et de supervision de chantiers attachés à une certaine indépendance vis-à-vis des entrepreneurs.

Les **fabricants de matériaux locaux**, dont le nombre est estimé à 75, dont certains sont positionnés sur la fabrication des matériaux traditionnels (les briques de terre séchée par exemple), d'autres sur la fabrication de matériaux nouveaux (carrelages fantaisies, briques de terre compactées, sanitaires, etc.).

Un peu plus d'une centaine de **quincailliers**, présents dans toutes les villes, mais surtout à Bamenda. Les plus grands fournissent l'ensemble des matériaux nécessaires. Les plus petits, en plus grand nombre, vendent petit matériel et outillage.

Répartition des entreprises du BTP par type et par ville

	Bamenda	Kumbo	Nkambe	Fundong	Ndop	Wum	Mbengwi	Ndu	TOTAL
Entrepreneurs	135	17	14	8	7	5	4	3	193
Bureaux d'étude	8	1	-	-	-	-	-	-	9
Maçons - Tâcherons	350	150	50	30	50	35	40	28	732
Menuisiers	200	105	90	60	40	50	60	30	635
Menuisiers métalliques et ferrailleurs	175	40	40	30	25	35	25	15	385
Plombiers	75	35	20	15	12	15	18	6	196
Vitriers	45	15	10	5	8	10	12	3	108
Electriciens	185	45	25	20	35	30	35	20	395
Peintres	75	25	18	10	15	15	15	10	183
Quincailliers	55	20	8	5	10	10	7	3	118
Producteurs de matériaux locaux	25	10	10	5	7	6	7	5	75
TOTAL	1328	463	285	188	209	211	223	122	3029

La filière du BTP présente à l'heure actuelle une situation rare, riche en possibilités de développement : les marchés du bâtiment et des travaux publics sont importants (15 milliards de FCFA) et en pleine croissance : les marchés institutionnels se développent grâce aux apports de fonds nouveaux pour le développement, et les besoins de construction de logements sont directement liés à l'accroissement démographique, très élevé dans les villes de la province.

Mais la province du Nord-Ouest présente une situation paradoxale avec d'un côté des marchés non satisfaits très importants (nombre des marchés institutionnels ne peuvent pas être réalisés, en partie faute d'entreprises) et de l'autre de très nombreuses petites entreprises qui survivent faute de marchés suffisants.

Le tableau ci-après donne une estimation en FCFA du montant annuel des travaux à réaliser en fonction de la nature du client et du type d'ouvrage à réaliser :

Entretien des routes : 3 milliards	2 milliards	40 millions	1 milliard	Sans objet		
Ponts : 100 millions	inconnu	45 millions	60 millions			
Adduction d'eau et/ou assainissement : 500 millions	7 millions	10 millions	500 millions			
Marchés/abattoirs/tribunes : 180 millions		180 millions				
Bâtiments : 10,5 milliards	2 milliards	60 millions	120 millions	300 millions	Inconnu	8 milliards
TOTAL : 13,8 milliards	Gouvernement : 4,7 milliards	Communes : 335 millions	ONG internationales et projets : 1,7 milliards	Entreprises et églises : 300 millions	Micro-entreprises : inconnu	Particuliers : 8 milliards

(Ce tableau n'inclut aucune estimation sur la construction de nouvelles routes, les marchés étatiques attribués et gérés depuis Yaoundé (une partie de l'entretien des routes), les marchés de construction de bâtiments pour le compte d'entreprises, d'éventuels projets des églises dans le domaine des travaux publics).

- Le marché potentiellement le plus important est celui de la construction de logements pour les particuliers puisque évalué à 8 milliards de FCFA. Il représente 53 % du montant total des marchés de la province.
- Le marché du bâtiment et des travaux publics de l'Etat est très important (4,7 milliards de FCFA) et présente des perspectives de croissance rapide.
- Le marché des projets de développement sur financement bailleurs de fonds internationaux et ONG internationales représente 1,7 milliards. La volonté des ONG internationales que les projets soient réalisés et leur attention à la qualité en fait sans doute un marché important pour entamer un travail sur la qualité avec les entreprises.

- Les marchés communaux, évalués à près de 350 millions de FCFA, nettement plus limités, sont à la mesure des moyens des communes. Des perspectives d'augmentation sensibles de ces marchés existent cependant (investissements liés à des projets comme celui de l'Union Européenne à Bamenda, à des partenariats développés dans le cadre de la coopération décentralisée). Et la décentralisation offre des perspectives de transferts de marchés publics de l'Etat vers les communes.

Les principaux facteurs de blocage du développement de la filière du BTP dans la Province du Nord-Ouest sont :

- l'insuffisante transparence dans l'application des procédures d'attribution des marchés publics,
- la situation juridique et fiscale des entreprises ne leur permettant pas toujours de se positionner en réponse aux marchés importants (non enregistrement, non paiement des impôts, incapacité à constituer une garantie financière),
- le problème de préfinancement de marchés, d'achat d'équipement à crédit, etc.,
- le problème du délai de paiement des marchés de l'Etat (en voie d'être réglé) et des marchés communaux (quelques communes ont des difficultés à faire appel à des entrepreneurs pour cause de dettes répétées),
- les capacités techniques insuffisantes notamment pour construire et reprofiler des routes goudronnées ou en terre (30 % des chantiers routiers ne sont pas réalisés avec satisfaction), réaliser des systèmes d'adduction d'eau ou des fondations de qualité pour les bâtiments importants,
- les capacités de gestion insuffisantes (gestion d'entreprise, gestion des contrats, gestion de projet, organisation de chantier, calcul des prix) ; HELVETAS a organisé un séminaire sur la réponse aux appels d'offre à Bamenda,
- la mauvaise gestion des ressources humaines : faible valorisation des compétences, réticence à déléguer des responsabilités, recrutement d'ingénieurs fonctionnaires du Ministère des Travaux Publics source de dérives (manque de transparence, illégalité) et de difficulté (manque d'esprit d'entreprise, etc.),
- la concurrence d'entrepreneurs faiblement qualifiés venus au BTP par opportunisme,
- les problèmes d'équipements (indisponibilité sur le marché local pour achat ou location) qui favorisent les grandes entreprises disposant déjà de leur matériel ou pouvant accéder plus facilement au matériel loué par l'Etat à travers MATGENIE (seules deux entreprises de la Province ont pu louer à MATGENIE).

2.1.2. Propositions stratégiques pour la filière BTP

- 1) Devant la complexité de la filière et la multitude d'entreprises de types très différents, il semble que la première étape d'une stratégie de développement de la filière pourrait être : (1) l'établissement d'une typologie et d'un recensement des entreprises, (2) l'évaluation des marchés accessibles à chaque catégorie, (3) l'établissement d'une grille des compétences nécessaires selon le type de travaux.
- 2) L'étape suivante pourrait être la sélection d'un groupe d'entreprises à accompagner dans la recherche de marchés (par un prestataire extérieur sur la base de critères définis en commun) et dans leur développement (conditions pour accéder à ces marchés : formation, financement) en accompagnant des organisations locales dans la création d'outils susceptibles de répondre aux besoins de celles-ci.

Certaines entreprises semblent à ce titre intéressantes. Il s'agit des entreprises dirigées par des cadres techniques de bon niveau qui manquent de moyens financiers, des tâcherons qui ont développé des stratégies offensives de recherche de marché (par exemple pour de nouveaux modèles de toits) et des artisans qui maîtrisent une technique particulière.

Les actions suivantes pourraient être menées avec ces entreprises :

- proposition d'une offre de formation continue pour actualiser les connaissances des ingénieurs et techniciens qui ont reçu une éducation technique formelle et pour donner des bases théoriques et des connaissances pratiques complémentaires à ceux qui ont été formés par apprentissage (en collaboration avec les centres de formation techniques de Bamenda et en partenariat éventuellement avec le Fonds d'Entretien routier mis en place par l'Union Européenne),
 - réflexion et accompagnement des entreprises pour l'appel à des compétences extérieures ponctuelles ou sous forme de temps partagé,
 - création et accompagnement d'organisations professionnelles pour l'achat en commun d'équipement,
 - dialogue avec les institutions financières pour la mise en place de produits de leasing ou de préfinancement et de marchés,
 - recentrage de certaines d'entre elles sur des marchés plus adaptés.
- 3) Un bilan de cet accompagnement pourrait ensuite être mené pour le cas échéant élargir l'accès aux outils ainsi créés aux autres entreprises et, si nécessaire, élargir l'accompagnement lui-même.
 - 4) En parallèle, une réflexion sur les exigences et les conditions d'attribution des marchés (communes, missions, ONG, etc.) pourrait être conduite.

Les impacts à attendre d'une intervention sur la filière BTP pourraient être les suivants :

- 1) Une qualité et un taux de réalisation des investissements publics dans la province accrus, ce qui signifie de meilleures conditions cadres de développement de la province : routes, infrastructures sociales, etc.
- 2) Les PME les plus importantes se positionnant sur les plus gros marchés de travaux publics libéreraient des marchés de bâtiment au profit de plus petites entreprises.
- 3) Une redistribution du revenu généré, via des systèmes de sous-traitance, et l'appel à de nombreux corps de métier.

Compte-tenu du nombre d'entrepreneurs (environ 200), de tâcherons et quincailliers (environ 3 000) dans les villes étudiées et des entretiens avec des tâcherons qui déclarent que 50 % d'entre eux travaillent sur des marchés institutionnels par sous-traitance des entreprises, on peut estimer que l'accès de 50 % des entrepreneurs à des marchés institutionnels pourrait bénéficier à 500 à 1 000 petites unités/tâcherons. Par ailleurs, d'après les dialogues avec les entrepreneurs, on peut estimer qu'entre 10 à 100 personnes sont appelées pour travailler sur chaque chantier, sous forme de main d'œuvre temporaire ou de sous-traitance. Chaque marché obtenu par un de ces entrepreneurs génère donc des revenus redistribués aux artisans.

- 4) De nombreuses créations d'emploi : la répartition des revenus telle que décrite ci-dessus est une forme de création d'emploi (auto-emploi ou emplois temporaires), le développement de la filière pourrait stabiliser suffisamment d'entreprises pour susciter une création d'emplois significative.
- 5) Une augmentation des recettes fiscales : le développement des capacités des entreprises du secteur informel, leur plus grand accès à des marchés, notamment publics, et l'augmentation de leur chiffre d'affaires pourraient conduire celles-ci à régulariser leur situation.
- 6) Une meilleure valorisation de matières premières locales telles que le sable, la latérite et la pierre taillée pour la construction et l'entretien des routes, la construction de bâtiments (tuiles, carrelage, géobéton, pierre de taille) comme solution alternative aux matériaux importés.

2.2. La filière du tourisme

2.2.1. Analyse de la filière

L'opportunité de développer la filière du tourisme est un consensus dans la province, exprimé à l'occasion des réunions stratégiques au niveau de la province (en particulier du conseil régional des communes de Mai 2000 et de la réunion de relance des comités de développement de Mai 2001) et dans les études conduites sur la province (PNUD, MINEFI).

L'Association des Maires du Nord-Ouest a également conduit une réflexion sur ce thème. La commune de Wum a engagé des démarches préalables à l'aménagement de chutes d'eau et Ndop a entrepris la construction d'un complexe touristique.

L'absence d'organisation du secteur touristique ne permet pas de structurer le développement et la promotion des produits, des richesses naturelles (chutes d'eau, lacs, forêts, cratères), ethno-culturelles (chefferies anciennes) et artisanales importantes et reconnues de la région. Force est de constater qu'en comparaison d'autres régions du Cameroun, le tourisme est quasi-inexistant dans le Nord-Ouest : les informations données par les différents acteurs du secteur font varier le nombre de touristes de passage à Bamenda de 500 à 4 000 par an. Le nombre de ceux qui poursuivent leur voyage dans le Nord-Ouest est probablement plus faible.

La filière touristique repose actuellement, dans le Nord-Ouest, sur quelques infrastructures hôtelières et de restauration et sur l'artisanat d'art.

82 hôtels ont été recensés par la délégation du tourisme dans la province dont 35 à Bamenda : l'infrastructure hôtelière de la province se compose :

- de quelques unités haute et moyenne gamme de capacité importante à Bamenda, propriété de l'Etat (Ayaba hôtel) ou d'un investisseur homme d'affaires camerounais,
- de une à deux unités moyenne gamme de faible capacité dans chacune des villes, propriété d'un homme d'affaires camerounais,
- d'auberges de faible capacité et au confort plus simple, géré par le propriétaire,
- d'auberges clandestines de quelques chambres.

14 restaurants ont été recensés par la délégation du tourisme dans la province (dont 13 à Bamenda). Ce recensement des restaurants de haute gamme (1 à Bamenda) et moyenne gamme n'inclut évidemment pas la multitude des petits restaurants présents dans certains quartiers de Bamenda et dans les autres villes de la province.

Le secteur de l'hôtellerie déclare 41 152 nuitées en 2000/2001 (86 % de Camerounais, 10 % d'étrangers non résidents et 4 % de résidents étrangers). Le taux d'occupation moyen est de 10 %, 30 % pour les hôtels de qualité. Le chiffre d'affaires des hôtels estimé par la délégation du tourisme est de 478 millions pour 2000/2001.

Le secteur de l'artisanat d'art a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 25 millions de FCFA en 2000 dont 16,5 millions par Prescraft et 7 millions par la coopérative des artisans. La coopérative d'artisans compte 800 membres dans la Province et Prescraft dit également travailler avec 800 artisans. La province compterait 93 000 artisans (sculpteurs, vanniers, rotiniers, potiers, forgerons, brodeurs traditionnels) dont 2 000 artisans d'art.

Les principaux facteurs de blocage du développement du tourisme dans la Province du Nord-Ouest sont :

- L'absence de politiques nationale et régionale du développement touristique : le tourisme est un domaine où plusieurs administrations interviennent : Police, Travaux Publics, Transports, Industries, à côté des Communes, ... Actuellement, les fonctions des uns et des autres ne sont pas bien définies.
- L'absence de travail en filière en dehors de quelques initiatives : L'Hôtel Ayaba qui a un magasin d'artisanat d'art en son sein. La Baptist Rest House accueille des artisans qui expose leurs produits. Les rares séjours organisés sont montés par des agences de voyage de Yaoundé ou Douala ou par des agences étrangères aidées par une ONG internationale basée à Bamenda spécialisée dans la protection de l'environnement.
- L'enclavement de plusieurs sites touristiques importants tels que les chutes de Menchum, les lacs Nyos et Wum du fait du mauvais état et de l'insuffisance du réseau routier.
- Le faible aménagement des sites touristiques naturels (hormis le lac Awin dans le département de Mezam) et des sites culturels (en dehors des palais de Bafut et Bali et des projets de musées des palais de Mankon à Bamenda et de Bafut).
- Le manque de structures et d'équipements adaptés pour l'accueil du tourisme international et la faiblesse des investissements de rénovation des infrastructures existantes.
- Le manque de professionnalisme des promoteurs et des employés des établissements de tourisme : au cours des cinq dernières années, aucune action de perfectionnement n'a été initiée dans la Province. Par ailleurs, il n'existe aucun centre de formation dans la province en dehors du British College de Bamenda qui assure un cursus en gestion avec une unité de valeur en gestion hôtelière. La seule école hôtelière reconnue est à Ngaoundéré et francophone et quelques écoles privées sont installées à Douala.
- L'absence de système organisé de guides touristiques.
- La politique salariale des hôtels et restaurants cherchant à minimiser les coûts qui rend les métiers du tourisme peu attractifs.

- La difficile implication des administrations communales dans le développement du tourisme principalement du fait de la faiblesse de leurs ressources financières et de leur autonomie administrative. Elles ne peuvent ni emprunter pour financer le tourisme, ni développer des relations internationales de grande envergure dans le sens de la promotion du tourisme.
- L'insuffisance de collaboration entre les Administrations impliquées directement dans le développement du tourisme.
- Les difficultés d'approvisionnement des artisans d'art en matières premières. Le bois et le raphia dans la plaine de Ndop sont en voie de disparition. Par ailleurs, certaines matières importées, telles que le coton à broder, sont devenues difficiles à trouver. La recherche de matériaux de substitution se fait parfois au détriment de la qualité.

L'analyse amène à considérer le développement de produits touristiques structurés comme le point de départ du développement de la filière. Les problèmes de qualité existent, mais sont moins cruciaux que l'absence d'une offre construite qui puisse être promue à l'extérieur.

Les marchés sont également limités, étant données les contraintes nationales qui pèsent sur le secteur, mais certains segments sont accessibles. Adaptés à la capacité actuelle des établissements hôteliers, ils constitueraient un marché à eux seuls et un facteur de dynamisme pour un élargissement des marchés :

- la clientèle expatriée ou camerounaise aisée basée à Yaoundé ou Douala (le grand nombre d'expatriés habitant ces villes francophones, dans lesquelles la partie anglophone du Cameroun est très mal connue, peut constituer un potentiel de clients, le succès de la ville de Kribi très fréquentée par les Camerounais laisse penser qu'il y a un vrai marché pour du tourisme intérieur, le dialogue avec des Camerounais qui apprécie le voyage le confirme),
- les touristes venant pour un séjour organisé au Cameroun, mais ne visitant pas le Nord-Ouest (via des agences de tourisme à Douala et Yaoundé, qui organisent des séjours).

2.2.2. Propositions stratégiques pour la filière tourisme

Il s'agit d'une démarche itérative qui consiste en :

- 1) La création d'un produit touristique adapté à un segment de clientèle sélectionné
Exemple : une semaine itinérante dans le Nord-Ouest pour des groupes d'une dizaine d'Européens résidant à Yaoundé ou Douala (avec ou sans thème dominant).
 Celle-ci doit se faire en partenariat entre tous les acteurs impliqués. Elle doit entraîner, outre la logistique technique qui doit être assurée par des personnes compétentes (structure ad hoc, un des acteurs formés, etc.), une dynamique de tous les acteurs pour la construction commune d'un projet, afin qu'un soin réel soit apporté tout au long de la mise en œuvre du produit. La méconnaissance actuelle des acteurs de ce que peut être un produit touristique devra être comblée par des actions de formation et éventuellement des rencontres et échanges avec d'autres expériences.

- 2) La promotion de l'offre ainsi créée :
Exemple : promotion ciblée sur les lieux de rencontre des Européens à Yaoundé et Douala ou partenariat avec des agences de voyages dans ces villes.
 Les acteurs devront être associés à la conception de la politique de communication afin de prendre conscience des atouts réels de leur territoire et de les mettre en valeur dans l'exercice quotidien de leur métier.
 La communication, comme la conception technique du produit touristique, devra être réalisée par des professionnels du secteur, qu'ils soient originaires de l'extérieur ou que des acteurs du territoire puissent être formés à le devenir.
- 3) Le travail sur la qualité des prestations dans le cadre de cette offre :
 En fonction de l'offre définie, différents axes pourront être travaillés pour améliorer la qualité des prestations :
 · formations ciblées,
 · investissements minimaux éventuellement nécessaires (sites touristiques, aménagements hôteliers, etc.).
 Ce travail d'amélioration de la qualité devra s'appuyer sur le réinvestissement des bénéfices des actions de création d'offre/promotion. Il pourra faire l'objet d'une contractualisation entre les acteurs impliqués avant le démarrage (engagement à réinvestir dans l'amélioration de la qualité au prorata des gains réalisés grâce aux actions).
- 4) La création d'un autre produit touristique, etc.

2.3. Les filières agroalimentaires

La production alimentaire dans le Nord-Ouest est assurée en grande partie par les exploitations familiales traditionnelles. La production vivrière, concerne essentiellement les céréales (maïs et riz), les féculents (pomme de terre, patate douce, macabo, taro, ignames et manioc), les légumineuses (haricots et arachides) et les corps gras (huile de palme). Les agro-industries jouent un rôle important pour certaines productions comme le riz, le maïs et l'huile de palme.

A ces produits vivriers, il convient d'ajouter les produits de rente que sont le café et le thé.

Les produits d'élevage sont composés essentiellement des bovins.

En dépit de potentiels importants, notamment pour l'installation et le développement de petites unités agroalimentaires dans les filières de l'huile de palme et la savonnerie, l'élevage et la production laitière, le riz et la pomme de terre, différents obstacles pèsent sur le développement des filières agricoles et agroalimentaires :

- enclavement de certaines zones à l'origine de difficultés pour l'écoulement et le stockage des produits issus des récoltes,
- conflits liés aux limites foncières qui sont peu ou pas respectées du fait d'un manque de repère précis et officiel,
- systèmes de production inadaptés (techniques et intrants) et rendements en deçà des besoins de la région ; les productions servent essentiellement à l'autoconsommation et peu de surplus sont réservés à la vente (marchés locaux ou régionaux),
- conflits entre les agriculteurs et les éleveurs,

- faible rémunération de l'activité et manque d'argent chez les intermédiaires pour acheter les surplus,
- absence de base fiable et continue pour faciliter l'accès au crédit et au financement des projets agricoles.

2.3.1. Analyse de filières

a) Le palmier à huile

Le palmier à huile occupait en 1987/1988 plus de 1 680 hectares pour une production de 9 852 tonnes et réalisée par 24 120 exploitations. En 1997/1998, la production était de 11 500 tonnes.

Selon les analyses de la délégation provinciale de l'Agriculture, les perspectives sont favorables pour le développement du palmier à huile dans la Province du Nord-Ouest dont le marché des produits dérivés est à la fois alimentaire (huile, beurre), cosmétique (savon) et agroalimentaire (alimentation des animaux à partir des sous-produits de la fabrication d'huile).

La production actuelle s'avère en effet insuffisante pour couvrir les besoins des trois unités industrielles implantées dans la Province, qui disposent d'une capacité cumulée de transformation de plus de 300 000 tonnes de noix de palme. Par ailleurs, de nombreuses micro-huileries artisanales assurent une transformation sur place. Chaque année, plusieurs centaines de tonnes d'huile sont vendues aux savonneries de Mbouda et de Bafoussam. Les trois savonneries du Nord-Ouest complètent leur approvisionnement en achetant de l'huile de palme dans la Province du Sud-Ouest (notamment sur le marché de Mamfé).

b) Le lait et les produits dérivés

Le Nord-Ouest fait partie, avec l'Adamaoua, des deux régions importantes d'élevage de bovins dont le lait, bien que peu abondant, a toujours été consommé et transformé. En 1994, la production annuelle de lait dans la province était estimée à 10/15 millions de litres⁷. Deux ethnies se consacrent à cette activité largement traditionnelle : les Fulani sont des éleveurs uniquement (sept à dix têtes par troupeau) tandis que les Tikars sont à la fois éleveurs et cultivateurs (une à trois têtes par famille).

Des unités de transformation de différentes tailles se sont développées à partir de la tradition d'élevage de la Province du Nord-Ouest : SOTRAMILK, entreprise agro-industrielle de taille moyenne dont le marché s'étend à l'ensemble de la province et aux provinces limitrophes, PME semi-industrielles, groupe de femmes à Sabga, Mission presbytérienne à Bafut, IRAD et projet d'accompagnement des éleveurs à Bambui et plus petites unités dont la production est artisanale et les marchés limités à des zones très proches.

⁷ Estimation réalisée par extrapolation d'après les chiffres de la production des villages de Verkovi, Jakiri, Tadu, Ndu, Kishong, Sabga, Bafut, Bambui et Nkwen. (Donga-Mantung, Bui et Mezam) quantifiée à 18 000 litres par jour en 1994. Or, ces villages représentent un peu moins de la moitié des zones d'élevage de la province, mais comprennent des zones proches de Bamenda, où la production de lait par animal est supérieure à la moyenne.

Mais, bien que de nombreux éléments nécessaires à son développement soient présents (notamment un marché national disponible), certains freins empêchent un plus grand développement de la filière de production laitière et de transformation en produits dérivés parmi lesquels :

- la difficulté de s’approvisionner dans les zones éloignées,
- des problèmes de transport et de conservation, voire d’organisation de SOTRAMILK dont seulement 25 % des capacités de transformation sont exploitées,
- un manque de capacité en gestion et marketing de certains projets de production/transformation de lait,
- une faible structuration des plus petits producteurs et unités de transformation.

c) Le manioc

Le fonctionnement actuel de la filière se caractérise par :

- un marché insatisfait, à la croissance rapide,
- une production agricole suffisante et en augmentation (121 000 tonnes produites en 1999/2000 contre 80 000 tonnes en 1988/1989),
- un goulot d’étranglement de la filière au niveau de la transformation (essentiellement en gari et dans une proportion moindre waterfufu et bâtons de manioc) qui, à l’heure actuelle :
 - est réalisée uniquement en milieu rural,
 - utilise des techniques à faible productivité,
 - ne parvient pas à satisfaire le marché, où les prix augmentent régulièrement.

d) La viande

Le fonctionnement actuel de la filière de la viande se caractérise par :

- un développement important de l’élevage et l’amélioration des pratiques extensives et intensives de l’élevage en partie grâce à un cadre physique et naturel favorable, à une tradition forte d’élevage notamment de bovins (dans le Donga-Mantung, le Menchum et le Boyo) et dans une moindre proportion de petits ruminants (à Kumbo et Ndu), de lapins et de volailles autour de Bamenda et de porcins dans les régions de Ndu et Nkambe,
- une demande croissante pour la consommation des produits issus de l’élevage notamment des populations de l’Ouest du Cameroun où l’élevage est nettement plus réduit,
- des infrastructures d’abattage et de transformation insuffisantes (même si les communes ont depuis, quelques années, investi dans la construction d’abattoirs, par exemple Bamenda (bovins), Kumbo et Ndop (caprins et ovins) dont les conséquences se traduisent localement en termes de perte de valeur ajoutée au profit d’opérateurs situés en dehors de la province,
- l’inexistence de produits dérivés de l’élevage malgré quelques projets futurs dont le projet de la société PROLICOM de créer une unité avicole,
- la non maîtrise par les acteurs de la province de la commercialisation des produits de viande assurée par des opérateurs de la Province de l’Ouest.

2.3.2. Propositions stratégiques pour quelques filières agroalimentaires

Les stratégies de développement proposées pour les filières huile de palme, lait, manioc et viande pourraient se construire autour de deux axes, qui devront être adaptés en fonction des problématiques qui leurs sont propres :

- **améliorer la fluidité des filières**, en soutenant une meilleure connaissance réciproque des acteurs et de l'ensemble de la filière et un meilleur travail en commun (en particulier une meilleure articulation sur l'approvisionnement des unités de transformation),
- **renforcer ou créer les « maillons manquants » de la filière**, c'est-à-dire identifier les carences ou les points faibles (transport, commercialisation, organisation des producteurs, unité de transformation, etc.) et concentrer l'action pour parvenir au renforcement de cet élément (organisation, meilleure gestion, formation des entrepreneurs, développement de produits financiers ciblés, etc.) ou à la création (sous forme d'appui à la création d'entreprises ou d'extension des activités d'un autre maillon) de ces parties de la filière.

2.3.3. Propositions stratégiques pour la filière palmier à huile

1) Une meilleure articulation entre production agricole et transformation.

Il s'agirait en particulier :

- d'appuyer une croissance soutenue de la production agricole (sensibilisation des paysans des zones favorables à la culture et aux techniques modernes, mais également des investisseurs originaires de la zone qui souhaitent y investir pour la valoriser)⁸,
- d'appuyer l'organisation des producteurs, qui puissent ainsi proposer une offre coordonnée et structurée aux unités de transformation (même si cette offre ne peut représenter qu'une part faible de la production totale nécessaire, dans un premier temps),
- d'appuyer l'élaboration d'un bilan de la situation actuelle et des besoins, qui soit commun aux opérateurs agricoles et aux unités de transformation.

2) Le développement et le renforcement de petites unités artisanales de transformation (huile de palme et de palmiste, alimentation pour bétail, production de savon).

Il existe des marchés potentiels pour les petites unités de transformation dans tous ces domaines :

- La production d'huile de palme et de palmiste pourrait atteindre des rendements et une qualité supérieurs si les techniques artisanales étaient améliorées. Dans ce domaine, il s'agit essentiellement d'améliorer la formation des unités existantes, et d'appuyer le développement d'unités nouvelles pouvant absorber la croissance de la production agricole.

⁸ Dans la province de l'Ouest, le développement important que connaît cette culture est dû en grande partie à des investissements massifs dans des plantations de taille importante.

- La valorisation des tourteaux comme aliments pour le bétail devrait être développée. Etant donné le manque d'organisation de la filière et la distinction entre les zones de production de palmier (faible altitude) et les zones consacrées à élevage (haute altitude), une réflexion sur les modes de valorisation de ce sous-produit de la production d'huile devrait être entamée. Il est probable que la principale étape serait la commercialisation des tourteaux et le transport de ceux-ci.
 - Les petites unités artisanales de production de savon ont des marchés potentiels importants dans la province puisqu'elles ne captent actuellement que 5 % des parts de marché de la province contre 20 % pour des unités artisanales de même type dans la province de l'Ouest (où sont pourtant implantées cinq ou six savonneries importantes). Un appui au renforcement des unités existantes, à leur articulation avec le producteur, et à la création de nouvelles unités, pourrait décupler le potentiel de cette filière.
- 3) Le repositionnement d'International Soap sur un marché adapté à la taille et aux compétences de la société (marché national et international).
Parallèlement au développement d'unités artisanales de production de savon, il semble important d'aider International Soap Factory à se repositionner sur des marchés nationaux et internationaux, adaptés à sa taille et à ses compétences. En effet, par le développement des sources locales d'approvisionnement (à moindre coût) et par un appui en termes d'organisation et de logistique, il est probable que la société, qui n'est séparée de la plupart des unités ayant accès à ces marchés que par 1h30 de trajet sur une route goudronnée, puisse élargir ses parts de marchés au niveau national et international.
Elle pourrait ainsi occuper une place en adéquation avec sa taille et serait moins limitée dans sa croissance par l'étroitesse du marché local. Elle pourrait sans doute également mieux valoriser ses compétences qui lui permettent de produire du savon de haute qualité.

2.3.4. Propositions stratégiques pour la filière lait

Il s'agit en particulier :

- d'appuyer l'organisation des producteurs pour la commercialisation de leur lait,
- de soutenir l'amélioration des techniques de collecte de ce lait, afin d'élargir les zones de collecte du lait (actuellement une zone restreinte proche de Bamenda),
- d'encourager les actions permettant d'augmenter la productivité des troupeaux (introduction de races mieux appropriées, accompagnement des paysans pour la gestion de leur troupeau afin d'enrichir l'alimentation, de sevrer les veaux, etc.).

2.3.5. Le renforcement des unités existantes et la création de nouvelles unités de transformation

Etant donnés les marchés existants, et la production de la province en lait, il existe de réelles opportunités de renforcement des unités existantes et de création de nouvelles unités de transformation dans ce domaine. Quelques projets sont d'ailleurs en cours. Il serait donc intéressant :

- d'appuyer les unités existantes dans leurs projets d'élargissements de capacité de production et/ou les projets de création d'unités nouvelles,

- d’entamer des actions de sensibilisation à l’intérêt de la création de telles unités,
- de profiter de la situation de faible concurrence pour aider les unités existantes et les créateurs à capitaliser, par des échanges, les expériences de chacune des unités de production.

2.3.6. Propositions stratégiques pour la filière manioc

Une stratégie de développement de la filière pourrait être bâtie autour d’un axe central :

- l’appui à la mise en place d’unités de transformation du manioc en gari en milieu urbain.

En effet, la stratégie actuelle d’appui au milieu rural pour le développement de telles unités de production ne parvient pas à répondre de manière suffisante à la croissance rapide du marché.

Cette stratégie devrait intégrer :

- La diversité des unités de production ainsi créées :
 - unités de production de gari à la main (faible investissement, forte création d’emploi, qualité de produit préféré par le marché),
 - unités de production artisanales (petites machines),
 - unité de production semi-industrielle (machine à productivité importante).
 Bien entendu, des études complémentaires sur le marché, le coût de production et le prix de vente du gari, etc., devront confirmer l’opportunité des différents types d’unité et leur nombre.
- la nécessité d’une articulation très fine avec les producteurs ruraux, afin d’assurer un approvisionnement efficace.

2.3.7. Propositions stratégiques pour la filière viande

Une stratégie de développement de la filière pourrait se fonder sur plusieurs axes :

- une prolongation des efforts des communes pour l’amélioration de la qualité des abattoirs dans les villes des zones d’élevage,
- l’appui au développement de la commercialisation de la viande par les personnes du Nord-Ouest (en effet, actuellement le commerce est principalement réalisé par des personnes originaires de l’Ouest, qui choisissent de réaliser les transformations chez eux), y compris le développement de l’équipement nécessaire au stockage et au transport de viande préparée,
- l’appui au développement d’un petit élevage non traditionnel en zone urbaine ou péri-urbaine (lapins, volailles).

C. Description des acteurs du développement économique et de leur dynamique

1. Les entreprises

La dynamique des acteurs économiques des communes visitées de la Province du Nord-Ouest s'exprime au niveau individuel et collectif. Au niveau collectif, elle se traduit à travers des associations et groupements professionnels et interprofessionnels.

1.1. Dynamiques individuelles des entreprises

Les artisans et très petits entrepreneurs, d'un niveau de formation relativement élevé, font preuve d'un esprit d'ouverture : c'est fréquemment qu'ils s'installent hors de leur région d'origine ou voyagent à l'intérieur du Cameroun ou dans les proches pays de la sous-région (Nigeria en priorité). Ils font également preuve d'une capacité d'adaptation à l'environnement et de prise de risque : évolution/création de produits pour répondre à la demande ou la susciter, adaptation de produits existants ailleurs, évolution de l'activité en fonction des opportunités, etc.

Les entrepreneurs de taille moyenne sont également très dynamiques. Certains sont originaires de l'Ouest du Cameroun reconnu pour son inventivité et son goût de l'entreprise. Leur niveau de formation est généralement supérieur à celui des artisans et très petits entrepreneurs, et la plupart sont bilingues. La réussite des entrepreneurs de l'Ouest n'entraîne cependant pas nécessairement de réinvestissement dans la Province par crainte de ne pouvoir y rester.

Les cadres originaires du Nord-Ouest « investisseurs de l'extérieur » sont particulièrement sensibles au développement de leur région d'origine. Ce sentiment est sans doute renforcé par le fait qu'ils vivent dans une zone francophone, dans laquelle ils demeurent toujours « hors de leur langue » et, parfois, la volonté d'investir chez soi est plus forte que la logique économique. Ayant une très forte ouverture internationale en général, un niveau d'éducation supérieur et des moyens financiers, ces entrepreneurs qui souhaitent être moteur de développement de leur zone peuvent devenir des partenaires dynamiques des communes.

1.2. Dynamiques collectives des entreprises

Les dynamiques collectives dans le Nord-Ouest alternent entre deux tendances : d'une part un dynamisme alimenté par l'intérêt que la plupart des acteurs économiques trouvent à coopérer et, d'autre part, une large méfiance pour des organisations, qui peuvent être vues comme un moyen d'enrichir leurs dirigeants.

Les éléments fournis par une étude du DED⁹ illustre bien cette double tendance : sur les 460 artisans interrogés, 75 % avaient déjà coopéré avec d'autres artisans, mais 18 % seulement faisaient partie d'un groupement.

⁹ Markus Gapp, *A study about crafts activities in Bamenda*, DED, 1997

Le niveau d'organisation des acteurs économiques est en effet encore assez faible. Les dynamiques d'auto-organisation sont relativement récentes.

En milieu rural, elles font suite au désengagement de l'Etat de nombreuses fonctions concernant l'approvisionnement et la commercialisation des produits agricoles. Beaucoup de ces initiatives ont cependant échoué compte-tenu d'une part du manque de préparation des acteurs pour prendre en charge de telles fonctions et d'autre part du manque de réelles compétences des structures qui ont cherché à accompagner ce mouvement.

En milieu urbain, les initiatives sont tout aussi jeunes et donc encore fragiles. On peut tout de même souligner des initiatives intéressantes :

- BACPA est une fédération de groupements professionnels en cours de renforcement à Bamenda et d'installation dans d'autres villes de la Province. Créée au milieu des 1990, l'association, après un démarrage difficile, a obtenu un financement de l'ONG allemande BFW Pain pour le Monde afin de développer des actions de sensibilisation et de formation. L'association bénéficie également d'un appui technique du DED.
- L'organisation trans-sectorielle des opérateurs du tourisme qui regroupe des hôteliers, des restaurateurs et des artisans d'art. Cette structure est établie à Bamenda depuis deux ans et souhaite se développer dans la Province (création d'une organisation provinciale et d'une branche départementale à Kumbo).
- Une concertation informelle des PME existe au niveau provincial.

Au niveau des artisans comme au niveau des producteurs ruraux, la qualité de l'accompagnement de ces organisations et la capacité de ces dernières à trouver des réponses adaptées aux problèmes de leurs membres garantiront leur viabilité.

Les motivations à se regrouper exprimées par les artisans lors de l'étude DED portent sur l'entente sur les prix à pratiquer (25 %), l'échange d'idées et d'expériences (15 %), la collecte de fonds (15 %), la résolution de problèmes professionnels, l'échange d'outils, la résolution de problèmes sociaux, le contrôle de qualité et l'approvisionnement en commun.

2. Les structures de conseil, formation et de crédit aux entrepreneurs

2.1. Les structures de conseil, d'information et d'orientation

Peu d'organismes assurent cette fonction. L'étude de DED avait relevé en 1997 quelques actions à la **Mission Catholique de Bamenda** : ateliers et bibliothèque accessible aux artisans contre paiement de 100 FCFA par jour.

BACPA assure un rôle d'accueil et de conseil aux artisans tandis que la **Chambre de Commerce** s'adresse aux entreprises plus importantes.

De petites ONG peuvent être amenées à assurer un rôle plus technique de conseil et réalisation d'étude dans le cadre de la recherche de financement, services qu'elles se font rétribuer en cas de succès, en intégrant son coût dans le budget du financement demandé. Cette fonction reste cependant très marginale.

2.2. Les structures d'enseignement technique et de formation professionnelle

Aucun établissement public d'enseignement supérieur général et technique n'existe dans la Province (hormis l'école d'infirmière intégrée à l'hôpital de Bamenda). Ce type d'enseignement est assuré par des établissements privés dont les plus connus sont, à Bamenda :

- « FONAB Polytechnic », qui assure des formations professionnelles supérieures en informatique, couture, teinture, électricité, transformation agroalimentaire et ingénierie mécanique,
- « International University » qui offre des formations supérieures dans plusieurs domaines dont les sciences, les arts, la médecine, les sciences de l'ingénieur, etc.,
- le « British College » qui assure des formations supérieures, en particulier en gestion.

Chaque Département du Nord-Ouest compte des **collèges techniques** dont les élèves sortants peuvent être dirigés vers le **lycée technique**, qui assure une formation de trois ans.

La **Mission Catholique de Bamenda** offre un apprentissage en mécanique et menuiserie. Grâce à un financement de la Fondation Bamenda-Dordrecht, elle accompagne aujourd'hui des jeunes dans des domaines divers (en fonction du souhait du jeune, recherche d'un maître d'apprentissage, paiement de celui-ci, suivi du cursus du jeune et vérification de la qualité de l'apprentissage).

Un certain nombre d'**associations, entreprises ou groupements**, développent des formations :

- Plusieurs organismes travaillent sur la formation des artisans d'art. Prescraft a des ateliers, à la fois centre de formation et de regroupement d'artisans sur les arts du bois à Bali, de la poterie à Bamessing (Ndop) et du tissage à Bafut. Un centre départemental financé par la commune de Ndop assure également la formation d'artisans dans cette commune. A Oku enfin, il semble que le centre artisanal assure également une partie de formation des artisans au travail du bois.
- L'association des professionnels du secteur tourisme a également mis en place des formations régulières, très courtes (une demi à une journée) qui traitaient de plusieurs thèmes techniques ou de gestion, à destination de ses membres.
- HELVETAS a mis récemment en place des séminaires de formation (gestion et technique) à destination des entreprises de construction. Le premier de ces séminaires portant sur la réponse à un appel d'offre a regroupé pendant deux semaines une cinquantaine d'entreprises, qui avaient chacune contribué 500 000 FCFA.

L'étude du DED¹⁰ rapporte qu'en 1997, les ressources suivantes étaient éventuellement disponibles pour réaliser des formations d'artisans : atelier de menuiserie, d'électricité et de mécanique à la Mission Baptiste, atelier de travail du bois à la coopérative d'artisans d'art, salles pour organisation de séminaires au centre de l'église presbytérienne.

¹⁰Markus Gapp, *A study about crafts activities in Bamenda*, DED, 1997

2.3. Les coopératives d'épargne-crédit, les banques et compagnies d'assurance

Sur le marché de l'épargne et du crédit dans la Province du Nord-Ouest, les banques sont en concurrence avec les coopératives qui sont plus dynamiques et plus proches des préoccupations des habitants et des acteurs économiques.

Le réseau national **CAMCCUL** (Cameroon Cooperative Credit Union League Ltd.) de caisses d'épargne-crédit est très représenté dans le Nord-Ouest. Bamenda et sa proche périphérie comptent neuf caisses, Kumbo : 5, Fundong : 4, Ndop : 2, Ndu : 2, Mbengwi : 2, Nkambe : 1 et Wum : 1.

Une part non négligeable des artisans rencontrés avait financé une partie de leur activité par une **tontine** et la plupart d'entre eux appartenaient à l'une d'entre elles. Les groupes professionnels mettent souvent en place des tontines qui jouent un rôle économique, mais également un rôle social en contraignant les membres à participer aux réunions (sous peine d'amendes). Le syndicat des promoteurs du tourisme a ainsi pu financer ses premières activités grâce aux bénéfices de la tontine des hôteliers dont les membres avaient eu l'initiative de créer le syndicat.

Les opérateurs économiques du Nord-Ouest disposent d'un réseau de **banques** et de **compagnies d'assurances**, relativement réduit et concentré à Bamenda (Mezam) et à Kumbo (Bui). Les banques n'assurent qu'un financement marginal des très petites entreprises hormis Amity Bank citée à plusieurs reprises par les entrepreneurs interrogés. Certaines banques offriraient des produits de préfinancement de marchés, jusqu'à 15 millions, à des taux variables, destinés à des entreprises de plus grande taille (les taux pratiqués sont cependant supérieurs à ceux des Credit Union).

L'**ACEP** envisage de s'installer dans le Nord-Ouest.

3. Les ONG internationales, opérateurs de développement

Les principales ONG internationales rencontrées qui mènent une action à caractère économique dans le Nord-Ouest sont HELVETAS, SNV, DED, Heifer Project International et Bird Life.

HELVETAS, ONG suisse, est la principale et la plus ancienne des ONG intervenant dans le Nord-Ouest. Son siège est localisé à Bamenda.

La plupart de ses actions concerne la réalisation d'infrastructures en milieu rural (adduction d'eau, routes et ponts).

D'autres actions portent sur le développement des activités économiques de groupements féminins, la défense des droits de l'homme.

HELVETAS assure également un appui aux communes dans la gestion des infrastructures et son action devrait également porter sur la définition de stratégies de développement local pour les communes (réalisation de monographies complètes des communes, appui aux élus dans l'élaboration d'une stratégie de développement et dans la mise en œuvre du volet « infrastructures » des plans de développement).

L'ONG néerlandaise SNV a longtemps concentré son action sur une zone rurale proche de la ville de Mbengwi et n'a installé des bureaux à Bamenda qu'en 2001. Son action est en cours de réorientation et devrait désormais se recentrer sur l'appui organisationnel aux organisations locales, dont un appui aux communes rurales proches de la forêt de Kilum dans la définition de stratégie globale de développement. SNV semblerait particulièrement intéressée par une recherche de complémentarité entre son action et celle qui découlerait du programme proposé.

Heifer Project International est une ONG américaine spécialisée dans le développement de l'élevage. Elle confie des animaux à des familles rurales (organisées en groupements) et les assiste dans le développement de leur activité d'élevage. Elle travaille avec quelques groupements localisés en milieu urbain.

Bird Life est une ONG de protection de l'environnement, qui mène des actions de protection de la forêt de Bamenda et de Kilum et de développement des communautés qui entourent ces forêts, afin qu'elles puissent trouver des revenus leur permettant de survivre sans nuire à la forêt.

ONG allemande, **DED** a essentiellement mené des actions d'appui au milieu rural et un appui plus ponctuel à l'association des artisans de Bamenda (BACPA). Un projet de soutien plus intense à cette organisation a démarré en Octobre 2001 avec l'envoi d'un volontaire détaché auprès de BACPA.

4. Les communes

4.1. Fonctionnement des communes

4.1.1. Caractéristiques générales

Les principales caractéristiques des communes rencontrées sont :

- des élus nouvellement au pouvoir (conseils municipaux de l'opposition élus lors des premières élections communales multipartistes en 1996), dont le dynamisme est variable d'une commune à l'autre,
- des moyens financiers limités, généralement en augmentation,
- des budgets faiblement réalisés, en particulier pour la partie investissement,
- une autonomie financière en cours de mise en place (création récente de recettes municipales),
- un personnel souvent nombreux, avec une très faible part de cadres,
- une collaboration étroite avec les services de l'Etat, qui ne laisse que peu de place à l'autonomie des communes :
 - tutelle de l'Etat qui s'exerce a priori sur toutes les décisions municipales,
 - présence très forte sur le terrain des représentants de l'Etat, y compris influence décisive dans la prise de décision au sein du conseil municipal (préfet et sous-préfet siègent au côté du maire à la tribune des conseils municipaux),
 - cofinancement par les communes d'actions initiées par l'Etat à la demande de celui-ci,
 - appui technique des services de l'Etat, qui détiennent des compétences que les communes ne sont pas en capacité d'avoir,

- une collaboration entre la commune et la société civile habituelle dans la mise en œuvre de projets,
- un fonctionnement souvent plus orienté vers la réalisation en régie que vers l'octroi de marchés externes (manque de confiance, manque de moyens, personnel important, possibilité de solliciter la collaboration des habitants, etc.),
- une communication très faible avec les entreprises (hormis les quelques-unes qui travaillent régulièrement pour la commune) qui reconnaissent peu la commune comme un acteur,
- des relations entre communes plutôt fondées sur des échanges de nature politique que sur des collaborations pour la réalisation de projets communs,
- une volonté des communes de bénéficier d'une aide extérieure, qui se traduit parfois par une recherche active de partenaire dans le cadre de la coopération décentralisée ou de financement de projets, mais dont les possibilités réelles et les pré-requis sont mal connus (Bamenda et Kumbo ont cependant trouvé de tels partenaires).

4.1.2. Caractéristiques de chacune des communes

a) Commune urbaine de Bamenda

La commune urbaine de Bamenda est soumise au régime spécial qui entraîne la cohabitation entre un délégué du Gouvernement (membre du RDPC), nommé, et un conseil municipal (dirigé par le SDF), élu.

Bamenda est la commune la plus riche de la Province du Nord-Ouest. Le budget de la commune pour 2000/2001 est de 850 millions de FCFA.

La part la plus importante du budget consacré aux projets a été concentrée sur les infrastructures économiques (52 %). Une part non négligeable a été consacrée aux routes et ponts (un tiers de ce même budget). Notons que des investissements totalement absents de ce budget (projets liés à l'éducation, la culture, la santé) ont été financés par une aide matérielle de l'Etat ou par des contributions de la société civile.

Le taux de réalisation du budget est de 80 %, ce qui est relativement élevé au Cameroun.

La part du fonctionnement dans le budget est élevée (une partie des investissements réalisés en régie y est incluse). Mais en réintégrant les dépenses d'entretien des routes réalisées en régie aux dépenses d'investissement, en 1998/1999, les budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement auraient été du même ordre de grandeur.

Budget de la commune

	1997/1998		1998/1999		1999/2000	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Budget total	700	544	750	626	800	685
Recettes des impôts et revenus divers		267				359
Recettes des années précédentes		276	406,9			326
Dépenses de fonctionnement			773			
Dépenses d'investissement			255,9			

Recettes de la commune (en millions de FCFA)

	1997/1998		1998/1999		1999/2000	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Impôts perçus sur rôle			170	118	180	124
Impôt libératoire	100	69	100	67	100	71
Patente	50	32	50	37	55	38
Licence de boissons	20	10	20	14	25	15
Taxes communales indirectes			145,2			
Taxes de stationnement	Inconnu					
Droits de place sur les marchés	Inconnu					
Taxe sur le bétail	0,4	0,4	0,4	0	0,4	0
Revenus issus de l'exploitation des propriétés de la commune	139	129	20	11	20	11
Taxes communales directes			29,5			
Centimes additionnels			140			

Les recettes augmentent en moyenne de 12 % par an sur la période, soit légèrement plus que la croissance présumée de la population. Elles sont consacrées en grande partie aux dépenses de fonctionnement (personnel et matériel), ce qui peut partiellement être expliqué par les habitudes de réalisation de nombreux travaux en régie. Une part plus faible permet la réalisation d'investissements importants qui ont essentiellement porté sur les infrastructures économiques et dans une moindre mesure des travaux publics (routes, ponts) durant les trois dernières années.

La Commune Urbaine de Bamenda dispose d'une recette municipale. Elle recouvre directement l'impôt à travers des agents municipaux placés auprès du service étatique de l'impôt, qui permettent de recouvrer les parts communales des impôts. La commune emploie des collecteurs de droits de place sur les marchés et de droits de stationnement.

Réalisations des trois dernières années

Investissements	Année	Montant en millions de FCFA	Financement extérieur
Construction d'un abattoir	1998	100	Don de la Coopération Française (80 %)
Construction de deux marchés	1998/1999 et 2001	269	- Coopération Française (50 %) et contribution des bénéficiaires (25 %) pour le plus grand (150 millions en tout) - Contribution non chiffrée des bénéficiaires pour le plus petit
Construction de cinq ponts	1999/2000/2001	90	Dordrecht (75 %) pour deux d'entre eux (20 millions)
Extension du garage municipal	1999/2000	11	
Canalisations des rivières et élargissement des lits	1999/2000	18	
Réhabilitation des locaux communaux	2001	2	
Reconstruction de la tribune de défilé	2001	11	
Aménagement des trottoirs	2000/2001	Inconnu (régie)	
Maintenance des routes non goudronnées	1998/1999/2000/2001	18 (régie)	
Route goudronnée	2001	11	Dordrecht (75 %)
Aménagement marché		6	

La commune a également apporté une aide matérielle à la construction d'un centre culturel, de trois centres de santé, d'une adduction d'eau et de réparation d'intempéries dans un lycée.

La commune travaille en collaboration avec la commune néerlandaise de Dordrecht dans le cadre de la coopération décentralisée (la mise en place d'une brigade de sapeurs-pompiers et l'aménagement des rivières et routes afin d'éviter les inondations dans la ville).

Un programme d'appui de l'Union Européenne à la commune devrait démarrer rapidement et concerner le renforcement des capacités techniques et financières de la commune et le financement d'investissements.

La commune sollicite régulièrement l'appui technique de l'Etat. Elle fait appel à la population pour un appui ponctuel en fonction des projets (main d'œuvre gratuite, fourniture de matériaux) ou régulier (journées bimensuelles de propreté, pendant lesquelles les taxis sont immobilisés, qui doivent être consacrées par chaque habitant au nettoyage de la ville).

b) Commune urbaine de Kumbo

Reconnue par l'ensemble des acteurs comme intéressante, efficace, voire « modèle » ou encore « expérience à visiter », la commune urbaine a en effet mis en place des mécanismes originaux de programmation et gestion. Le maire, à la fois impliqué dans sa fonction et dans l'association des maires du Nord-Ouest, a mis en place un fonctionnement interne en commissions aux réunions très régulières, et a sollicité des appuis extérieurs (bureau d'étude) pour définir la programmation de la commune et former les conseillers municipaux.

Le taux de réalisation du budget est relativement élevé (autour de 82 % en moyenne) et en constante augmentation sur les trois années étudiées, pour atteindre un taux de 90 %, malgré l'augmentation du budget prévisionnel en 1999/2000. Le budget d'investissement a profité de cette augmentation puisqu'il a plus que doublé entre 1998/1999 et 1999/2000.

Budget (en millions de FCFA)

	1997/1998		1998/1999		1999/2000	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Budget total	150	112	151	126	181	163
Recettes totales	150	112	151	126	181	163
Dépenses totales	150	97	151	100	181	159
Dépenses de fonctionnement	102	69	99	70	119	101
Dépenses d'investissement	48	27	51	29	62	58

Recettes (en millions de FCFA=

Revenus issus de :	1997/1998		1998/1999		1999/2000	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Abattoirs	5	0,7	0,6		0,9	0,8
Marchés	37	16	37	15,8	25	15
Gares routières	4,6	8,7	4,6		9,5	7,1
<i>Impôts libératoires</i>	21,7	4,8			17	4,1
Patente	2,7	5,1			8	11,1
Taxes sur le bétail					0,7	0,1

Le taux de recouvrement des impôts et redevances communales est assez faible. Les taxes sont recouvrées par des agents de la commune qui travaillent en collaboration avec ceux de l'Etat.

Réalisations

Investissement	Année (s) de réalisation	Montant en millions de FCFA	Part de la commune	Autres financeurs
Maintenance de routes	Réalisé progressivement	150	100 %	
Pose de drains	Réalisé progressivement	20	100 %	
Poubelles et lieux de collectes de déchets	Réalisé progressivement	11		
Construction d'une bibliothèque à Kimbo	En cours depuis 1997/1998	80	90 %	
Aménagement de deux abattoirs	1997 et 2001	0,6	100 %	
Rénovation des locaux municipaux	1997/1998 et 1999/2000	1,5	100 %	
Achat de véhicules	1998/1999	47	20 %	FEICOM
Achat d'équipement de bureau	1999/2001	7,5	100 %	
Bornage	1999/2001	8,5	100 %	
Plantation d'arbres	1999/2001	2,9	50 %	Bamenda Highland Forest Project
Création d'une palmeraie	1999/2001	4,5	100 %	Appui de SLUSP
Tribune à Tobin	2000/2001	10	100 %	

La plupart des investissements s'inscrivent dans le cadre des plans de développement adoptés pour la commune, et en particulier le plan d'urbanisme de celle-ci, qui prévoit entre autres le revêtement (goudron) des voies principales de la ville et l'amplification du caractère de chacun des « centres » de la ville : caractère culturel à Kimbo, commerçant à Mbve, administratif à Tobin.

La commune de Kumbo a entamé une collaboration avec un cabinet conseil de Douala (Stratégies) qui a, entre autres, réalisé des formations en gestion de projet auprès des conseillers municipaux et assure un suivi régulier de la commune.

Elle a également eu des collaborations dans le cadre de projets ponctuels avec une série d'ONG : Bamenda Highland Project a apporté son aide technique et un cofinancement pour la plantation d'arbres et la création d'un bois. SLLUPS, ONG locale, a apporté ses conseils pour la plantation d'une palmeraie. HELVETAS réalise des actions de protection des zones de captage des eaux de source.

La commune recherche activement une commune du Nord pour la mise en place d'une collaboration dans le cadre de la coopération décentralisée.

c) Commune rurale de Ndop

Budget (en millions de FCFA)

	1997/1998		1998/1999		1999/2000	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Budget total	76	32	65	41	115	49
Recettes totales	179	31	-	-	224	44
Dépenses totales	160	32	-	-	224	49
Dépenses de fonctionnement (total)	55	25	-	-	71	33
Dépenses d'investissement (total)	20	6	17	-	43	11

Le budget prévisionnel est très variable d'une année sur l'autre. Il diminue en 1997/1998 et 1998/1999, et double presque entre 1998/1999 et 1999/2000. Il semble sans rapport réel avec le budget réalisé qui, lui, est très inférieur, mais croît régulièrement. Il semble que le vote du budget soit plutôt l'occasion de faire une liste des dépenses nécessaires et importantes qu'une occasion réelle de faire des choix parmi ces dépenses, en fonction des recettes mobilisables.

Recettes (en millions de FCFA)

Revenus issus de :		1997/1998		1998/1999		1999/2000	
		Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
	Nombre						
Abattoirs	1	450	170	300	Indisponible	350	199,250
Marchés	4	5 000	1 614,540	2 500	Indisponible	4 600	2 880,500
Gares routières	Aucune en fonctionnement	20	0	10	Indisponible	450	0

La plus grande part des recettes provient des taxes et centimes additionnelles. Parmi les infrastructures économiques, seuls les marchés rapportent des revenus conséquents à la commune, et elles ne représentent pas 7 % du total des recettes, bien qu'elles aient fortement augmenté entre 1997/1998 et 1999/2000.

Réalisations des trois dernières années

Investissement	Année de réalisation	Montant consacré par la commune (en millions FCFA)	Autre financement	Organisation réalisatrice
Maintenance des rues de Ndop	1998	9		UNVDA
Reprofilage et construction de routes dans trois villages	1999	3,7	Villageois dans un des 3 villages	Communautés bénéficiaires
Reprofilage de routes en villes	1999	5		Entreprise de Bamenda
Marché central de Ndop	1999	4		Entreprise locale
Construction d'un bâtiment administratif communal	2000	15		Entreprise locale
Achat de deux voitures	2000	17		
Constructions d'écoles dans trois villages	2000	3,8	Association de parents d'élèves dans un des trois villages	Communautés bénéficiaires
Construction de latrines pour le marché	2000	2,6	Villageois	Commune (et recrutement de tâcherons)
Construction d'une salle commune	2001	18		Entreprise locale
Rénovation des logements communaux	2001	8		Entreprise locale

Près de la moitié du budget consacré aux investissements a été dirigé vers l'amélioration du fonctionnement de la commune (bâtiment, véhicules), un peu moins d'un quart a été consacré à la construction d'une salle commune et un peu moins d'un autre quart à la maintenance des routes.

La commune a également soutenu la création d'un centre artisanal communal, et entend poursuivre ce soutien.

d) Commune rurale de Ndu

Budgets et comptes administratifs (en millions de FCFA)

	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Budget prévisionnel					82,5	90
Comptes administratifs	37	43	67	56		

Les budgets réalisés sont relativement importants. Le mode de recouvrement des droits de place sur les marchés permet à la commune de bénéficier pleinement du dynamisme de l'économie locale. Une recette municipale a été créée cette année, qui va permettre à la commune d'affermir son autonomie financière. Celle-ci recouvre directement l'impôt libérateur et les droits de place sur les marchés (à travers trente agents commerciaux privés, rémunérés à raison de 9 % des recettes). Le Gouvernement continue de recouvrer pour elle la patente.

Les dépenses de personnel sont réduites.

Ses investissements se sont principalement portés vers les infrastructures économiques (abattoir, marchés à bétail) en cohérence avec son statut de ville économique importante, et sa spécificité de centre commercial pour le bétail. Ils ont également inclus des travaux publics pour faciliter la circulation (ponts, ouverture de rues en ville). Enfin, certaines dépenses ont été réalisées sous la forme de soutiens financiers à d'autres organisations (école privée, structure réalisant les adductions d'eau).

Les projets d'investissements confirment la volonté de la commune de renforcer son dynamisme économique par le développement de ses infrastructures dans ce domaine, tout en continuant de développer les routes.

e) Commune rurale de Nkambe

Budgets et comptes administratifs de la commune de Nkambe (en millions de FCFA)

	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Budget prévisionnel	75	90	125
Comptes administratifs	60	95	

Le budget de la commune est relativement important par rapport au nombre d'habitants de la commune. Le budget réalisé a été supérieur aux prévisions en 2000/2001. La commune semble déterminée à entamer des actions importantes pour améliorer le recouvrement de l'impôt. La création récente d'une recette municipale pourrait lui en donner une maîtrise accrue.

L'augmentation très forte des recettes est due à l'amélioration du recouvrement des impôts locaux, et au doublement des centimes additionnels perçus (des centimes additionnels sur la TVA s'ajoutent aux anciens). L'amélioration du recouvrement des taxes a entre autres été obtenue par la sensibilisation des femmes au paiement de l'impôt libérateur (dans l'ancien système, seul l'homme payait un impôt forfaitaire).

Environ un tiers du budget est consacré à l'investissement (35 millions en 2000/2001), ce qui est comparables à la plupart des communes.

Les réalisations et projets de la mairie sont nombreux. Après une année consacrée à la réparation du bulldozer de la mairie afin de pouvoir diminuer le coût ultérieur des chantiers et créer une source de revenus nouvelle non négligeable, la commune a pu exploiter cet investissement en réalisant des projets selon trois axes principaux : infrastructures sportives, économiques et routières.

Réalisations et projets principaux de la commune :

En 1999/2000, le budget d'investissement a été consacré :

- au démarrage de la construction du stade municipal,
- à la réparation du bulldozer de la mairie (loué à 400 000 FCFA par jour).

En 2000/2001, ont été réalisés par la commune :

- la création de routes en ville (28 km),
- la création d'une route urbain-rural (12 km),
- le terrassement du stade municipal en construction,
- l'aménagement d'un abattoir,
- la création de latrines dans des marchés (huit),
- la réhabilitation de la tribune du grand stade,
- la pose de drains en ville.

En 2001/2002, sont prévus :

- la fin de la tribune du stade,
- la pose de drains en ville,
- la construction de routes pour désenclaver certains villages,
- des travaux de modification des bâtiments de la commune pour pouvoir intégrer la nouvelle trésorerie municipale.

La commune travaille en collaboration avec les services techniques de l'Etat, qui l'appuient en particulier dans la préparation du budget. Elle a également entamé une collaboration avec HELVETAS pour la réalisation de systèmes d'adduction d'eau.

Elle a engagé une démarche de recherche de partenaires dans le cadre de la coopération décentralisée, et a déjà établi des contacts sérieux avec la commune irlandaise de Cork. Des freins administratifs l'auraient cependant empêchée de concrétiser son projet jusqu'à présent.

Le maire de la commune est vice-président de l'association des maires du Nord-Ouest.

f) Commune rurale de Fundong

Commune récemment créée, Fundong doit en particulier gérer l'installation des services de l'Etat. Pour ce faire, elle a adopté une organisation lui permettant de développer une vue stratégique du développement de la ville. Le taux de réalisation de son budget est de 93 % en 1998/1999, et les recettes dégagées lui permettent d'assurer certains investissements nécessaires à sa croissance.

Montant du budget pour 1998/1999 (millions de FCFA)

	Montant	Part du budget
Budget	63	
Recettes réalisées	59	93 %
Dépenses réalisées	49	82 %

Le taux de réalisation du budget pour 1998/1999 est bon, même si la mobilisation des recettes ne se traduit pas automatiquement en dépenses. L'ensemble du budget est adapté à la population de la ville. Le manque de données sur l'évolution de ce budget ne permet pas d'approfondir cette analyse.

Le recouvrement des impôts est fait par la commune en collaboration avec le service des impôts de l'Etat. La création d'une recette municipale (récente) devrait permettre l'amélioration de celui-ci.

Les principaux investissements réalisés en 2000/2001 portent sur :

- la construction de toilettes place du marché (2 millions),
- la construction de tribunes place du défilé (4 à 5 millions),
- l'entretien des rues de la ville (caniveaux).

Malgré le taux d'encadrement peu élevé, la commune s'est réellement dotée d'un outil de planification, avec un service qui lui est consacré, ce qui démarque une origine.

g) Commune rurale de Wum

Le budget 2000/2001 prévoyait 58 millions de FCFA. Le taux de réalisation n'est que de 50 %. En 2001/2002, le budget prévisionnel est de 65 millions.

Les taxes de la commune sont recouvrées par les services de l'Etat. Ce recouvrement est supervisé par une commission présidée par le maire. Le sous-préfet préside en comité de recouvrement des taxes sur le bétail. Dans le cadre de la création récente d'une recette municipale, la commune souhaite engager des campagnes de sensibilisation au paiement de l'impôt afin d'améliorer les performances.

Les principaux investissements réalisés par la commune en 2000/2001 sont :

- la construction d'une tribune,
- l'aménagement d'un marché (construction d'une digue),
- la construction d'un pont.

La commune recherche actuellement les fonds nécessaires à l'aménagement touristique d'une chute d'eau.

La commune apporte des concours matériels à des comités de développement qui regroupent la population. A l'inverse, les chantiers de construction sont réalisés avec la contribution en nature des populations bénéficiaires.

h) Commune rurale de Mbengwi

Le budget 1998/1999 était de 58 millions et celui de 1999/2000 de 78 millions environ. Le taux de réalisation était de 75 %.

Principaux projets réalisés récemment :

- cofinancement de dix salles des fêtes villageoises, depuis 1996,
- construction de la tribune,
- construction de quatre toilettes publiques,
- électrification rurale.

Principaux projets en cours :

- une salle commune,
- les toilettes publiques du marché (arrêt faute de financement),
- construction de la mairie (arrêt faute de financement) 15 millions,
- construction de marché (pas de financement),
- un pont.

4.2. Les actions à caractère économique des communes

Bien que la compétence des communes soit officiellement générale, comme elle n'est pas précisément définie, l'usage a consacré certaines tâches comme dévolues aux communes et assumées entièrement par elles. Ainsi, les communes visitées réalisent et entretiennent des infrastructures à caractère économique, telles que des marchés et des abattoirs.

Profitant également de la possibilité offerte par la loi de 1974 d'intervenir dans le domaine économique et social par voie d'exploitation directe ou par prise de participation financière dans des organismes publics ou privés, la commune de Kumbo a été particulièrement dynamique et interventionniste.

L'amélioration des moyens financiers est une préoccupation importante des communes. De nombreux projets ont été initiés ou sont en préparation dans cet objectif :

- les communes visitées ont toutes réalisé des investissements sur lesquelles elles percevront des recettes d'exploitation : abattoirs à Ndu, Bamenda, Kumbo et Fundong, marchés à bétail à Ndu, construction ou aménagement de marchés de détail à Bamenda, Kumbo, Mbengwi, Fundong, Nkambe, Wum et Ndop,
- Kumbo a créé une palmeraie et une forêt communales, activités qu'elle estime pouvoir être développées plus largement dans la commune et qu'elle espère à moyen terme être génératrice de revenus,
- Nkambe a investi dans la réparation d'un engin de chantier afin de réduire le coût des travaux et tirer des revenus de la location de cet engin,
- des campagnes de sensibilisation au paiement de l'impôt sont menées dans certaines communes et des méthodes originales de recouvrement des droits de place sur les marchés et droits de stationnement sont mises en œuvre.

L'emploi est une problématique fréquemment abordée par les responsables municipaux rencontrés, en particulier dans les plus grandes villes où l'activité agricole diminuant, celle-ci n'est plus le principal pourvoyeur d'emplois.

L'emploi dans ces villes est essentiellement lié aux petites entreprises du secteur informel.

Parmi les secteurs générateurs d'emploi, on trouve en particulier le BTP, la transformation agroalimentaire et, dans une moindre mesure, la mécanique, la menuiserie, le travail du métal, l'électricité, la coiffure et l'informatique.

La formation professionnelle est une autre des préoccupations des communes :

- La commune de Bamenda, dans le cadre de la coopération décentralisée avec la ville néerlandaise de Doordrecht finance l'apprentissage d'une vingtaine de jeunes (leur suivi est assuré par la Mission Catholique).
- La commune de Kumbo a mis en place une action d'appui à la création d'entreprise. L'action a consisté en un accompagnement de jeunes créateurs d'entreprises : une vingtaine d'entre eux a suivi une formation de trois mois, sur des thèmes techniques et de gestion, dispensée par un cabinet conseil de Douala, Stratégies, Une douzaine s'est vue attribuer un crédit pour le démarrage de ses activités, les fonds ont été gérés par une coopérative d'épargne-crédit locale (Community Unity Trust), qui a également abondé les fonds disponibles. L'ensemble de l'opération a été financé par la GTZ.
- La ville de Ndop a financé un centre de formation d'artisans d'art.

Ces actions sont cependant généralement isolées, et si elles sont effectivement rattachées à des enjeux généraux, elles ne s'inscrivent pas pour autant dans un projet global, et sont plutôt le fruit de rencontres et d'opportunités.

Quelques remarques générales peuvent être formulées d'après les entretiens menés auprès des maires des communes :

- Les enjeux semblent relativement clairs pour les maires et les secrétaires généraux. L'importance des activités économiques pour générer de l'emploi, de la fiscalité et un développement des activités dans la ville paraît évidente. La place des très petites entreprises dans une région qui a très peu de PME semble également acquise. La plupart des responsables des communes identifie assez clairement le genre de problèmes que peuvent rencontrer les entreprises. Ainsi, le Maire de Kumbo souligne le manque de capitaux, les lacunes en gestion (alors que quelques-uns ont de réels savoir-faire techniques), le manque de moyens financiers pour se former en gestion et l'absence de stratégie de développement des petites entreprises. Selon le Maire de Nkambe, les problèmes des petites entreprises résident essentiellement dans les difficultés d'approvisionnement, d'accès aux marchés et de préfinancement de marchés. Le Président du Conseil de Bamenda met en avant la difficulté à mobiliser des capitaux (peu de liquidité disponible dans les banques), à s'équiper en matériels de qualité. Il souligne également la rareté des marchés auxquels les petites entreprises pourraient soumissionner.
- Certains projets traduisent une volonté de prendre en compte certaines problématiques, mais ne sont pas forcément les réponses les plus pertinentes. Par exemple : l'emploi de jeunes directement par la commune pour répondre aux problèmes d'emploi, la réalisation de plantations, de porcherie ou l'exercice d'activités commerciales pour générer des revenus pour la commune. On peut citer également la construction d'un complexe touristique avec tennis et piscine dans une très petite ville pour développer le tourisme. Il y a une méconnaissance non des enjeux, mais plutôt de la façon d'y répondre efficacement.

- La plupart des maires identifient plus facilement les potentialités agricoles des territoires que celles des activités non agricoles. La fonction économique imaginée pour les villes se situe donc principalement dans la dynamisation du secteur agricole : organisation de foires agricoles, intermédiation entre paysans et organismes de prêts, assurance de la sécurité foncière, promotion de certaines plantations rentable, etc.

5. Les services déconcentrés de l'Etat

Comme dans l'ensemble des provinces du Cameroun, l'Etat est fortement représenté au Nord-Ouest à travers :

- L'administration territoriale : Gouverneur de la Province, préfets de département et sous-préfet d'arrondissement. Des coordonnateurs qui dépendent du Ministère de l'Administration Territoriale (MINAT) assurent également une représentation transversale de l'Etat et la tutelle sur les communes.
- Nombre de Ministères ont par ailleurs une délégation provinciale, installée à Bamenda, et selon les cas des délégations départementales, voire dans chacun des arrondissements :
 - le Ministère de l'Economie et des Finances, qui supervise les services fiscaux, mais possède également des divisions spécialisées dans l'analyse et la prévision en matière de développement économique,
 - le Ministère des Investissements et de l'Aménagement du Territoire (MINPAT), qui assure la coordination technique et stratégique entre les projets portés par chacun des départements ministériels ; il faut souligner que le MINPAT a confié un mandat à l'ONG HELVETAS pour l'élaboration d'un plan de développement de la Province du Nord-Ouest,
 - le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MINDIC),
 - le Ministère de la Ville (MINVILLE) qui a une compétence transversale sur les villes de plus de 100 000 habitants (Bamenda en l'occurrence),
 - le Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat (MINUH), qui a compétence sur les villes dont la population est inférieure à 100 000 habitants et assure la maîtrise d'ouvrage des travaux de réhabilitation des bâtiments de l'Etat,
 - le Ministère des Travaux Publics (MINTP), qui assure la réalisation et le suivi techniques des chantiers de travaux publics et de construction neuve de bâtiments,
 - le Ministère du Tourisme (MINTOUR),
 - le Ministère de l'Agriculture (MINAGRI),
 - le Ministère de l'Elevage et de la Pêche (MINEPIA).
- A travers des organismes spécialisés tels :
 - le FEICOM,
 - l'IRAD, institut de recherche agronomique,
 - la Chambre de Commerce et d'Industrie,
 - La mission de Développement du Nord-Ouest (MIDENO), qui assure la coordination d'un programme de développement des zones rurales du Nord-Ouest, en s'appuyant sur des structures existantes (IRAD, MINAGRI, MINEPIA).

D. Choix des communes d'intervention

Les communes Bamenda, Kumbo et Ndop seront les communes ciblées par la première phase du programme.

Les trois communes ont été choisies par leur proximité géographique et leur diversité de taille (grande, moyenne et petite) qui constituent autant d'atouts pour une approche cherchant à promouvoir les synergies et complémentarités d'ordre économique entre les territoires (entre grandes et petites villes, entre espaces ruraux, entre villes et espaces ruraux) et qui repose sur la gestion de moyens communs à un niveau intercommunal.

La fonction de ville capitale de province tant au niveau administratif qu'économique ainsi que son ouverture au reste du pays constituent des éléments évidents de choix de Bamenda. Le dynamisme des autorités municipales de Kumbo a été un critère de choix déterminant de cette commune tandis que Ndop a été retenue compte-tenu de l'importance des questions relatives aux échanges urbain/rural posées localement.

IV. Synthèse du diagnostic et grandes lignes du programme

A. Synthèse du diagnostic

1. Points forts

1.1. Potentiels économiques, naturels et humains de la région et des villes

Les richesses de la province du Nord-Ouest, tant humaines (population jeune, dynamique, généralement alphabétisée et avec un fort taux de bilinguisme) que naturelles (terres fertiles, altitudes diverses, eau abondante, attrait touristique, etc.) pourraient être le terreau d'un développement économique encore embryonnaire. L'amélioration des communications entre les villes (toutes devenues accessibles par routes en toutes saisons, installation en cours du téléphone mobile) et le dynamisme du secteur productif urbain (essentiellement de très petites unités, mais également quelques PME dans le secteur de la transformation agroalimentaire) ouvrent en particulier d'intéressantes perspectives de développement économique en milieu urbain.

L'étude a notamment permis d'analyser plus particulièrement trois filières :

- la diversité et la qualité des sites touristiques naturels et culturels présents dans les trois villes étudiées, et actuellement quasiment non exploités, pourraient être mises en valeur si un accompagnement était apporté aux acteurs du secteur du *tourisme*,
- le secteur du *BTP* a de réelles perspectives de développement qui s'appuient sur la croissance des marchés et la disponibilité de matériaux locaux (exemple de l'argile à Ndop utilisée dans la fabrication de tuiles et de carreaux),
- enfin, la richesse agricole, combinée à l'existence de quelques unités de transformation de taille moyenne, constitue une base solide pour un développement des *filiales agroalimentaires* (exemple : filière des produits dérivés du palmier et produits laitiers).

1.2. Dynamiques des acteurs économiques

Les entretiens menés avec les entreprises de quelques secteurs ont permis de discerner de réelles dynamiques chez les entrepreneurs. Une partie d'entre eux développe des capacités créatives intéressantes, certains ont réussi à mobiliser des ressources de leur environnement (comme les caisses d'épargne et de crédit), et l'histoire des entreprises montre souvent des changements structurels liés à la nécessité de s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation. Ces dynamiques individuelles trouvent des modes d'expression différents en fonction de la taille des entreprises :

- elle se conjugue avec une volonté d'organisation chez les plus petites d'entre elles, qui se traduit par la consolidation progressive de BACPA et son extension à d'autres villes,

- pour les plus grandes d'entre elles, on remarque que la politique de développement de l'entreprise est souvent marquée par une volonté de générer des retombées positives pour la zone, ce qui s'explique généralement par l'origine des investisseurs (personnes originaires de la région et ayant une volonté de contribuer à son développement),
- dans certains secteurs (le tourisme en particulier), la dynamique d'organisation transcende les catégories d'acteurs et dépasse les objectifs de revendications pour chercher à conduire des actions de promotion du secteur.

Les entretiens individuels avec les acteurs des filières sélectionnées, et des réunions collectives avec les acteurs des filières tourisme et BTP de présentation de la démarche envisagée ont montré :

- Un intérêt réel pour une réflexion globale sur les filières et des échanges entre acteurs.
Les acteurs du tourisme étaient déjà entrés dans une réflexion sur la nécessité de développer leur filière, ce qui n'était pas le cas des acteurs du BTP.
Dans un cas comme dans l'autre cependant, les acteurs ont montré un intérêt réel pour des informations leur permettant de progresser dans la connaissance de leur filière, l'analyse des problèmes et solutions existantes/possibles. Cet intérêt s'est manifesté de plusieurs manières :
 - une fréquentation identique pour les deux réunions successives dans chaque ville, la plupart des acteurs étant revenus,
 - une participation réelle et un intérêt perceptible lors de la tenue des réunions (ainsi que des retours positifs) ; les acteurs de la filière tourisme, auxquels avait pu être soumise une ébauche de stratégie de développement de la filière et qui avaient participé à des ateliers de « création d'une semaine touristique dans le Nord-Ouest » se sont déclarés particulièrement satisfaits de l'exercice,
 - une vive réaction de la plupart des acteurs lorsque, lors d'une des premières réunions, un entrepreneur a cherché à discréditer la démarche.
- Une capacité à entrer dans cette réflexion, à apporter des idées et à en retenir.
Les réunions ont été animées et constructives, les idées nombreuses, la réflexion réelle et profonde. Certains acteurs ont déclaré souhaiter mettre en œuvre certaines des idées, avant que le programme ne soit engagé.
Ils ont également imaginé un rôle pour la commune, qui ne se réduisait pas uniquement à des diminutions de fiscalité, mais s'élargissait à la promotion économique, et à la mise en place de conditions cadres pour le développement économique, etc.
- La possibilité de travailler avec les entrepreneurs, même en dehors de tout avantage financier direct du projet.
L'équipe chargée de l'étude a apporté une attention particulière à bien préciser la nature de l'assistance envisageable.
S'il n'est bien sûr pas exclu que certains des entrepreneurs imaginent pouvoir profiter d'un quelconque avantage financier du « projet », il est évident que les entrepreneurs étaient prêts à s'impliquer puisque la plupart des acteurs ont assisté à une autre réunion et ont pris part aux réflexions.

Un frein éventuel à la mise en œuvre de ce programme est cependant la méfiance de ces acteurs envers les acteurs publics, qu'ils estiment peu transparents. Plusieurs éléments viennent cependant modérer ce constat :

- les communes, acteurs publics peu impliqués dans les relations avec les entreprises, bénéficient d'une certaine « virginité » dans ce domaine, qui a cependant pour contrepartie un manque de crédibilité aux yeux des entrepreneurs (qui mettent en doute leurs moyens),
- des discussions entre communes et entrepreneurs sur la fiscalité ont permis d'arriver à un accord sur la nécessité d'appliquer les lois qui permettent aux entreprises de bénéficier d'aménagements fiscaux à la création et tenant de leur niveau d'activité économique. Les communes ont reconnu que le développement de ces entreprises était un préalable nécessaire à l'amélioration de la fiscalité.

Les organisations de services présentes localement permettent de mettre à la disposition de ces dynamiques un certain nombre d'outils et de ressources :

- le réseau de caisses d'épargne-crédit CAMCCUL a élaboré un programme de crédit productif, qui permet aux caisses adhérentes (40 % sur la région) d'octroyer des crédits dans un but d'appui à la production (diminution du rapport épargne/crédit, capacité technique d'analyse des projets, etc.),
- la Chambre de Commerce et d'Industrie dispense régulièrement des formations en gestion (en particulier en appui à la création d'entreprises) et constitue un centre de ressources pour le conseil aux entreprises,
- l'existence de lycées techniques et centres privés d'enseignement supérieur permet de maintenir dans la zone des personnes ressources qui sont actuellement mobilisées ponctuellement pour de la formation continue des entrepreneurs (organisés par BACPA, par la Délégation du Tourisme, par la Chambre de Commerce, etc.).

1.3. Volonté des équipes municipales d'intervenir dans la promotion du développement économique de leur ville

On note une réelle volonté des équipes municipales de s'investir dans la promotion du développement économique de leur ville, à partir de ressources propres ou en mobilisant parfois des financements externes.

Leur investissement concerne en premier lieu la réalisation d'infrastructures à caractère économique (principalement la rénovation de marchés). Mais, il ne se limite pas à cela.

Ainsi, des actions en faveur de l'appui à la formation en entreprise (apprentissage) ou à la création d'activités économiques par des jeunes sans emploi (formation et parfois accès au crédit) ont été réalisées par les communes de Bamenda et Kumbo. La commune de Ndop a financé la mise en place d'un centre de formation à l'artisanat. Plusieurs des villes ont mentionné des projets en faveur du développement du tourisme soumis pour financement au FEICOM (Ndop) ou à des coopérations étrangères (Wum). A Kumbo, la commune a également initié une plantation d'huiles de palme et d'arbres dans un objectif de vulgarisation auprès des producteurs.

Les points de convergence entre dynamiques communales et le programme envisagé se situent à deux niveaux :

- 1) La démarche d'ensemble envisagée par le programme répond d'abord à certaines des préoccupations exprimées par les maires, parfois, mais encore rarement traduites dans leurs actions.

Le dialogue entamé avec les communes de Bamenda, Kumbo et Ndop a permis de percevoir un intérêt réel pour un accompagnement qui viserait à améliorer la capacité de la commune à construire une vision stratégique. Le besoin des communes de construire une vision stratégique du développement de leur territoire est bien réel :

- leur connaissance du territoire, de ses réalités, de ses enjeux, est intuitive et incomplète,
- leur stratégie d'action, rarement formalisée, est souvent incomplète, se concentre souvent sur quelques aspects identifiés aisément et repose plus souvent sur la vision qu'a le maire de sa commune que sur une vision partagée par l'ensemble des acteurs du territoire,
- ainsi fragilisée, leur stratégie d'action est perturbée par des événements, des projets portés par d'autres ou des urgences, et perd souvent de sa cohérence au cours de mise en œuvre.

Dans certaines communes cependant, une réelle démarche de planification a été entreprise. A Kumbo, des réflexions internes ont permis d'élaborer les principaux axes d'action pour chacune des commissions du conseil municipal et une aide externe a permis de définir les grandes lignes d'un plan d'urbanisme. A Fundong, un service de planification a été créé afin de pouvoir répondre aux forts besoins d'extension de la ville.

Parfois aussi les communes ont une stratégie d'investissements. La commune de Nkambe a choisi d'investir dans la promotion du sport, celle de Ndu dans la valorisation de son rôle de centre de commerce du bétail.

Les communes imaginent, par ailleurs, souvent pouvoir jouer un rôle qui se rapproche de celui d'animateur économique du territoire : intermédiation entre acteurs économiques et financeurs, communications sur les opportunités d'investissement, promotion du territoire. Ce rôle leur serait dévolu par le programme proposé.

Les communes ont pleinement conscience de la nécessité d'établir une collaboration entre elles et avec les autres acteurs du développement économique poursuivant en cela les actions déjà menées avec :

- les services administratifs et techniques de l'Etat, dans le cadre de la tutelle et sur des points précis,
- des ONG ou bureaux d'études pour des aides ponctuelles ou plus rarement (Kumbo) régulières,
- les habitants, dans le cadre de réalisation communes (appui des bénéficiaires pour la réalisation d'un ouvrage ou soutien de la commune aux réalisations des habitants).

Aucune collaboration réelle n'a été entamée avec les entreprises et communes et on peut dire que communes et acteurs économiques s'ignorent presque totalement.

La possibilité offerte par la loi du 5 Décembre 1974 sur l'intercommunalité de créer des structures intercommunales pourrait être pleinement valorisée dans ce cadre. Notons que seules des associations de maires fonctionnent aujourd'hui suite à la dissolution des syndicats de communes en raison de pratiques déviantes de certaines administrations déconcentrées.

- 2) Les actions proposées apportent une réponse plus globale aux problèmes d'augmentation des ressources financières, d'emploi et de valorisation des territoires et de leur image problèmes analysés par les communes, auxquels elles n'ont pu, jusqu'à présent, qu'apporter des réponses partielles.

Les responsables communaux ont été particulièrement intéressés par une approche qui consisterait à mener des actions de développement de filières et aux impacts possibles en termes de création de richesses et d'emplois.

2. Points faibles

2.1. Absence de vision stratégique

Si des initiatives sont prises tant par les acteurs économiques que par les communes, force est de constater que ni les uns, ni les autres n'ont une réelle vision de la stratégie à mettre en œuvre pour promouvoir le développement de l'économie de leur ville.

Les *communes* semblent mener des actions « au coup par coup » sans réelle réflexion sur leurs priorités en termes de développement économique et sans s'appuyer sur un diagnostic approfondi des potentiels et contraintes de l'économie locale. Même lorsqu'elles ont engagé une démarche de planification locale comme à Kumbo, le développement économique n'est pas pris en compte comme peuvent l'être d'autres aspects du développement de la ville (infrastructures, développement social et culturel, gestion des ressources naturelles, etc.). La stratégie d'augmentation des finances de la commune n'intègre pas réellement le développement de l'économie locale.

Les *acteurs économiques*, lorsqu'ils sont organisés (BACPA, Syndicat des promoteurs du tourisme, etc.), ont également des difficultés à réaliser un véritable diagnostic de la situation de leur secteur et à élaborer une stratégie claire pour son développement. Des actions sont envisagées, mais sans réelle analyse de leur faisabilité, des moyens à mobiliser, des priorités, etc.

2.2. Manque de concertation et de coordination entre acteurs

2.2.1. Commune et acteurs économiques

La commune n'est pas toujours perçue comme un véritable interlocuteur par les acteurs économiques. Ainsi, les initiatives prises ou envisagées par les communes sont rarement concertées avec les acteurs économiques et peuvent parfois se révéler contradictoires avec les projets de ces derniers.

A titre d'exemple, la commune de Ndop envisage de créer son propre complexe hôtelier dans le cadre d'une volonté de promotion du tourisme. Cette initiative pourrait entrer en concurrence directe avec les projets similaires d'un certain nombre d'hôteliers de la ville. A Kumbo, l'organisation pendant l'étude de réunions sur le tourisme a permis à la commune de connaître l'existence dans sa ville d'un syndicat des promoteurs du tourisme.

2.2.2. Structures privées et publiques d'appui aux acteurs économiques

Au manque de dialogue entre acteurs économiques et communes, s'ajoute l'absence de concertation entre les structures privés ou publiques qui peuvent être amenées à intervenir en appui au développement de l'économie locale.

Si des ressources existent localement pour répondre aux besoins des entreprises en termes d'études, de formation, de conseil ou de financement, force est cependant de constater que :

- d'une part, il n'existe pas une offre de services complète, coordonnée et efficace permettant aux entreprises des différentes villes de trouver facilement une réponse adaptée à leurs besoins (en particulier dans le domaine de la formation continue et du conseil),
- d'autre part, les produits et services proposés ne sont pas toujours adaptés aux besoins des entreprises (notamment, mais pas exclusivement en termes de financement des entreprises) et il apparaît un net besoin de renforcement des compétences au niveau de certaines des structures.

2.3. Faibles moyens financiers

Malgré l'existence d'un potentiel fiscal et la création de trésoreries municipales disposant d'un personnel propre, les communes éprouvent des difficultés à mobiliser auprès des acteurs économiques les taxes et impôts locaux qui leur reviennent (impôt libérateur et pourcentage de la patente, taxes sur les infrastructures à caractère économique). Les estimations chiffrées fournies par les communes pour l'année 1999/2000 font état d'un taux de recouvrement entre 40 et 60 %.

Il en résulte une capacité d'investissement moindre (mais qui reste cependant significative : pour l'année 1999/2000, environ 12 millions de FCFA pour Ndop, 58 millions pour Kumbo et 69 millions pour Bamenda) et une difficulté à réaliser les dépenses prévues, notamment dans le domaine de la promotion du développement économique (actions budgétées mais non réalisées).

Parallèlement, les communes ont du mal à mobiliser des financements externes auprès de structures dont c'est la vocation telle que le FEICOM ou le Crédit Foncier. La rencontre de ces deux structures a montré qu'une des contraintes principales résidait dans la difficulté des communes à monter des dossiers de projets bien construits.

B. Proposition de programme

1. Objectif général et objectif spécifique

Sur la base des conclusions du diagnostic, on retiendra comme objectif principal du programme la promotion du développement économique local dans les communes de la Province du Nord-Ouest.

L'objectif spécifique visé par le programme est de définir et mettre en œuvre, au niveau de trois communes, des programmes concertés de développement économique local.

2. Objectif spécifique

- 1) Permettre l'élaboration (puis le suivi et l'évaluation) concertée de politiques de promotion du développement économique local cohérentes pour les territoires tenant compte :
 - des attentes des acteurs économiques : mise en place des conditions nécessaires au développement de leurs activités en termes d'infrastructures (routes, électricité, etc.), de services (accès à la formation, au crédit, au conseil, etc.), de promotion de leurs entreprises à l'extérieur de la ville et au-delà de la Province (études de marché, foires, etc.),
 - des attentes des communes : impact du développement économique sur leur ville en termes d'emplois, de formation des jeunes, d'augmentation des revenus fiscaux, de valorisation de ressources locales, d'image de la ville à l'extérieur, etc.

- b) Favoriser la synergie entre les différents acteurs dans la mise en œuvre des politiques de promotion du développement économique urbaines des villes :
 - entre acteurs économiques d'un même secteur,
 - entre acteurs économiques et communes,
 - entre les différentes catégories d'opérateurs privés ou publics intervenant en appui au développement des activités économiques (lycées techniques, universités, Chambre de Commerce et d'Industrie, Services déconcentrés de l'Etat, bureaux d'études et ONG locales, etc.),
 - entre les différentes villes.

- 3) Faciliter la mobilisation des financements nécessaires à la mise en œuvre des politiques de promotion du développement économique des villes :
 - fonds privés nécessaires au financement des entreprises (accès au crédit via les institutions financières existantes),
 - fonds publics nécessaires pour la mise en œuvre des actions de promotion du développement économique relevant des communes (ressources fiscales, FEICOM, Crédit Foncier, etc.).

3. Stratégie de mise en oeuvre

La stratégie de mise en oeuvre du programme au niveau de chacune des villes retenues peut se décliner en neuf principales étapes :

- 1) Accompagner une réflexion des communes sur le choix des secteurs ou filières économiques les plus intéressantes de soutenir :
 - réflexion sur les critères ou priorités d'une part par rapport aux attentes de la commune (emploi, fiscalité, etc.) et d'autre part par rapport aux moyens mobilisables par la commune pour conduire une politique de développement économique sur son territoire,
 - réflexion avec les acteurs économiques des principaux secteurs/filières pour cerner leurs potentiels et contraintes de développement eu égard aux critères définis précédemment (série de réunions entre la commune et les représentants de ces secteurs) et choix conjoint des secteurs/filières prioritaires.
- 2) Accompagner la réalisation conjointe (a) d'un diagnostic approfondi sur chacun des secteurs/filières retenues puis (b) la définition d'une stratégie de développement de chacun d'entre eux :
 - constitution sur chaque secteur de groupes de travail communes/acteurs économiques,
 - appel si nécessaire et sous la responsabilité du groupe à des études ponctuelles réalisées par des consultants locaux.
- 3) Favoriser la complémentarité et la cohérence des stratégies définies au niveau de chaque commune par un processus d'échanges entre les représentants des autorités municipales et des acteurs économiques des différentes communes ciblées par le programme.
- 4) Appuyer chaque commune dans la formulation de sa politique de développement économique local basée sur les stratégies communales et intercommunales secteurs/filières.
- 5) Appuyer la finalisation du document de stratégie de développement de chaque filière en intégrant les recommandations des échanges intercommunaux jusqu'à l'approbation de ces documents par les conseils municipaux.
- 6) Définir, au niveau de chaque commune et pour chaque secteur/filière, dans des contrats de filières, les obligations réciproques de la commune et des acteurs économiques impliqués pour la mise en œuvre des actions.
- 7) Appuyer les élus et les acteurs économiques dans leur recours aux appuis financiers et non financiers existants.
- 8) Accompagner la mise en place et le bon fonctionnement au niveau de chaque commune d'un comité de développement économique local (réunissant 50 % de représentants de la commune et 50 % de représentants des acteurs économique) chargé d'élaborer les programmes d'actions pluriannuels pour chaque secteur et de coordonner leur mise en œuvre et d'évaluer les résultats atteints.

- 9) Renforcer les compétences d'un réseau d'opérateurs conseils pouvant intervenir dans l'appui à la mise en œuvre des actions décidées par la commission intercommunale.

4. Outils et moyens du programme

Pour accompagner la mise en oeuvre de la stratégie ainsi définie, le projet mettra à disposition :

- une équipe technique (moyens humains),
- un fonds de promotion du développement économique (moyens financiers) qui sera géré par une commission intercommunale de développement économique, commission constituée de représentants des différentes communes (autorités communales acteurs économiques sur une base paritaire) et du CIDR et de MIFED pendant les trois premières années du projet,
- un fonds de formation des acteurs.

4.1. Une équipe technique

L'équipe technique mise à disposition par le projet sera composée d'animateurs de développement économique, dirigés par un cadre camerounais et soutenu par un assistant technique du CIDR.

Les animateurs auront pour rôle d'organiser et d'appuyer le travail de définition des stratégies de filières/secteurs puis celui de mise en œuvre des actions.

Le coordonnateur aura une fonction d'animation des animateurs de développement économique et interviendra de manière plus transversale en appui aux acteurs publics et au niveau des instances paritaires de concertation et de décision.

4.2. Un fonds de promotion du développement économique

Le fonds aura pour objet le cofinancement des actions suivantes :

- études (exemple : études de marchés pour les entreprises, étude préalable à l'aménagement d'un site touristique ou à la réalisation d'une infrastructure à caractère économique pour les communes, etc.),
- formation et conseil (exemple : formation à destination des entreprises existantes ou en création, de leurs salariés ou à destination des équipes municipales sur des thématiques propres au développement économique),
- actions innovantes (exemple : test sur des produits ou marchés nouveaux pour certaines entreprises) ou actions de promotion d'activités économiques (exemple : foires commerciales, brochures d'information sur le tourisme, etc.).

Le fonds ne pourra cofinancer que des actions :

- entrant dans le cadre des plans annuels annexés aux documents de stratégies de développement des filières,
- qui auront été proposées conjointement par la commune et les entreprises de la ville,
- suivant des règles qui auront été définies par un code de financement.

L'établissement du code de financement (critères de décisions, taux de cofinancement en fonction des actions, etc.) et le pouvoir de décision sur le cofinancement des actions présentées reviendront à la commission de développement économique intercommunale dont la mise en place sera appuyée par le projet.

4.3. Un fonds de formation

Il semble important en amont et en parallèle aux activités prévues de pouvoir conduire de manière transversale des actions visant au renforcement des compétences des communes, des membres des comités de développement économique local et de la commission intercommunale de développement économique, à la sensibilisation et à la formation des acteurs économiques sur les principes et les enjeux de la décentralisation, ainsi que les rôles, droits et obligations de chacun dans le processus de décentralisation.

Le projet fera appel à des opérateurs locaux spécialisés pour la réalisation des formations.

5. Principes méthodologiques

5.1. Une participation active au processus, à la fois de la part des communes et du secteur privé

Si les communes ont un rôle de coordination des stratégies et politiques sur leur territoire, il est essentiel que la participation des entreprises ne se limite pas à l'expression de leurs besoins, mais qu'elles participent à l'ensemble du processus, depuis le diagnostic jusqu'à la mise en œuvre des actions, en passant par la définition de priorités et des stratégies d'intervention, la définition du code de financement du fonds, etc.

5.2. Des actions mises en œuvre par des acteurs locaux, et non par une équipe externe, dont le rôle se limite à l'appui à chacun des acteurs dans la réalisation de ses tâches

L'équipe technique n'a pas vocation à mettre directement en œuvre des actions, mais à appuyer les acteurs. Cet accompagnement permettra à chaque acteur d'acquérir les compétences nécessaires dans l'action, sans remise en cause de sa légitimité à agir. La maîtrise d'ouvrage des actions est principalement du ressort des communes et des entreprises (éventuellement via des organisations professionnelles) et la maîtrise d'œuvre peut être assurée par des bureaux d'études, ONG locales, institutions financières, etc., retenus sur appels d'offre. Des actions visant au renforcement des opérateurs potentiellement maîtres d'œuvre seront menées.

5.3. Une réflexion sur la pérennité à mener depuis le démarrage

Le fonds de développement économique devra progressivement être abondé par des ressources nationales ou régionales.

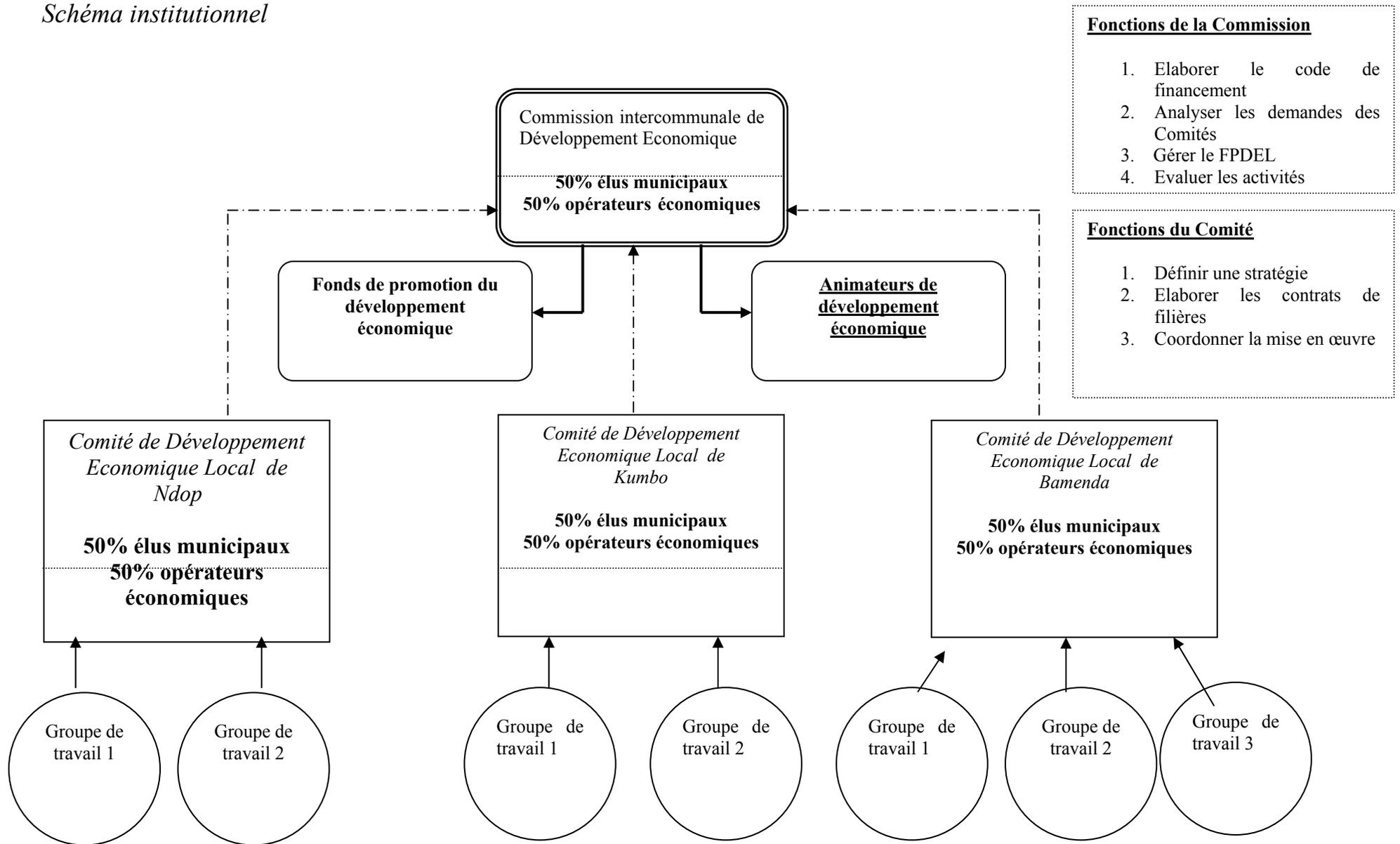
A terme, l'équipe d'animateurs pourrait être embauchée par une structure ad hoc, au niveau intercommunal.

5.4. Une mise en œuvre du programme progressive et adaptée aux ressources financières des acteurs

Etant donné le caractère essentiel de l'appropriation par chaque acteur de la démarche et l'importance du processus d'apprentissage, l'implantation du programme devra être progressive.

De même, les ressources apportées par le fonds seront proportionnelles aux ressources rendues disponibles par les acteurs, afin de confiner celui-ci dans son rôle de complément et non de substitut aux ressources des acteurs, et pour que ce complément ne déborde pas leurs capacités de gestion.

Schéma institutionnel



VII. Annexes

<u>Annexe 1</u>	Termes de référence
<u>Annexe 2</u>	Découpage administratif de la Province du Nord-Ouest
<u>Annexe 3</u>	Calendrier de réalisation de l'étude
<u>Annexe 4</u>	Liste des structures et personnes rencontrées
<u>Annexe 5</u>	Estimation par le FEICOM de la population des communes dont les populations urbaines sont supérieures à 20 000 habitants et/ou des chefs-lieux de départements de l'Extrême, de l'Ouest et du Nord-Ouest
<u>Annexe 6.a.</u>	Synthèse des potentiels et contraintes de la Province de l'Extrême Nord
<u>Annexe 6.b.</u>	Synthèse des potentiels et contraintes de la Province de l'Ouest
<u>Annexe 7.a.</u>	Acteurs de la filière BTP dans les communes de Bamenda, Kumbo et Ndop
<u>Annexe 7.b.</u>	Eléments de connaissance des marchés du BTP
<u>Annexe 7.c.</u>	Estimation des montants des marchés potentiels du BTP dans la Province du Nord-Ouest
<u>Annexe 8</u>	Eléments complémentaires d'information sur la filière tourisme
<u>Annexe 9</u>	Eléments complémentaires d'information sur les filières agroalimentaires

TERMES DE REFERENCE

Introduction

Les processus de décentralisation qui se mettent en place dans plusieurs pays vont faire du territoire urbain une base de définition des politiques de développement local. Les municipalités ont un rôle clef à jouer dans la définition et la mise en œuvre de politiques de promotion du développement économique de leurs villes. Une intervention en soutien aux acteurs économiques urbains doit faire partie intégrante de ces politiques compte-tenu de leur rôle en termes de création d'emplois, de formation des jeunes, de valorisation des ressources locales et à terme de fiscalité.

Or, il existe encore peu de programmes d'accompagnement des municipalités sur cette thématique. L'appui aux municipalités et les programmes de développement local sont souvent limités à un appui à la gestion municipale et à la mise en place d'infrastructures et de services publics. Les élus et les techniciens des communes sont peu sensibilisés et assez démunis face aux questions de développement économique. Les opérateurs économiques (et les dispositifs privés qui les soutiennent) sont peu organisés et peu habitués à dialoguer avec la collectivité locale et tout autant démunis quant au rôle qu'ils peuvent attendre d'elles.

Le CIDR a développé à travers ses expériences une compétence en matière d'appui aux petits opérateurs économiques urbains. Il souhaite valoriser cette compétence dans le cadre de programmes de nature un peu différente où il ne s'agit plus pour lui d'être un opérateur direct qui met en place un service, mais davantage d'être un animateur et un accompagnateur de l'ensemble des acteurs d'un territoire (collectivités locales, populations, TPE, ONG et dispositifs d'appui à ces TPE) pour élaborer et mettre en œuvre une politique de développement économique local cohérente pour le territoire.

MIFED, une ONG camerounaise avec laquelle le CIDR conduit un projet de développement de caisses d'épargne-crédit autogérées dans différentes régions rurales du Cameroun, s'étant déclarée intéressée à s'associer à la mise en œuvre d'une telle approche, une mission exploratoire d'une dizaine de jours a été réalisée dans ce pays en Février 2000. Le choix a été fait de se concentrer sur les villes secondaires.

Confrontées à des problématiques assez similaires à celles des grandes villes (bien qu'à une échelle moindre), les villes secondaires présentent en effet leurs propres spécificités en matière de développement urbain. Au delà de sa propre problématique de développement interne, la ville secondaire doit également se positionner dans une dynamique économique régionale avec des inter-actions fortes entre milieu urbain et milieu rural (approvisionnement des producteurs ruraux en intrants et équipement, commercialisation/transformation des produits agricoles, etc.).

L'étude a permis de confirmer l'opportunité de réaliser un programme :

- en analysant la situation générale du Cameroun : niveau d'urbanisation, perspectives et cadre de la décentralisation, instruments publics et privés de promotion des activités économiques urbaines,

- en recueillant de premières informations sur les deux régions potentiellement intéressantes car les plus urbanisées (diagnostic assez complet sur les provinces septentrionales et plus succinct sur les provinces occidentales),
- en identifiant des partenariats possibles dans chacune des régions et villes visitées : associations et ONG (Agro-PME, CIFOR, CIPRE, etc.), Fonds National pour l'Emploi, instituts de recherche (IRAD), institutions de microfinance (ACEP, Coopératives d'épargne-crédit) et banque (BICEC), etc.

On trouvera en annexe 1 la liste des documents consultés et des personnes et structures rencontrées au cours de l'étude d'opportunité.

I. Contexte de l'étude

1. Le Cameroun

1.1. Présentation générale

Depuis son indépendance en 1960, deux présidents se sont succédés à la tête du Cameroun : Amadou HAIDJO et Paul BIYA, ancien Premier Ministre devenu Président en 1982. Le pays est ouvert au multipartisme depuis 1991. En 1997, le Président BIYA a été réélu pour sept ans.

Le pays a tiré la majorité de ses revenus de la rente pétrolière et des cours stables du café et du cacao. La baisse de la rente pétrolière (par épuisement des ressources) et la chute des cours du café et du cacao ont entraîné le pays depuis 1987 dans une crise économique prononcée, alors qu'au début des années 1980, son taux de croissance annuel avoisinait 7 %. Depuis 1994, le Cameroun a renoué avec la croissance (environ 5 % par an), mais l'amélioration de ces performances macro-économiques n'a pas eu tout l'impact souhaité sur les populations touchées par la crise, en particulier les couches les plus défavorisées. Les citadins, de plus en plus nombreux, ont été les premiers à subir cette détérioration de la situation.

Quelques repères :

⇒ Superficie en km ²	475 000
⇒ Population	13 600 000 (56 % de moins de 20 ans)
⇒ Densité (habitant/km ²)	Moyenne 28 (minimum < à 10 ; maxi > à 200)
⇒ Croissance annuelle	2,8 %
⇒ Espérance de vie	60 ans
⇒ Langue officielle	Français, Anglais
⇒ Villes principales	Douala, Yaoundé, Garoua, Bafoussam, Maroua, Bamenda
⇒ Ressources principales	Café, cacao, coton, exploitation forestière, pétrole
⇒ Monnaie	FCFA

1.2. Urbanisation et villes secondaires

Depuis l'indépendance, la population camerounaise a été multipliée par quatre, passant de 4 millions en 1960 à plus de 14 millions en 1999. Cette croissance de la population s'est accompagnée d'un phénomène d'urbanisation important. Alors qu'à l'indépendance, on ne comptait qu'un citadin sur dix habitants, la population urbaine représente aujourd'hui 50 % de la population totale.

Les deux principales villes sont Yaoundé et Douala, avec une séparation des fonctions entre les deux métropoles : Yaoundé administrative et intellectuelle et Douala industrielle et marchande.

Les villes secondaires n'ont commencé à décoller que depuis le milieu des années 1960 et ce principalement :

- Dans les trois provinces septentrionales disposant chacune d'une capitale provinciale à la population supérieure à 150 000 habitants : Ngaoundéré (156 000 habitants), Garoua (293 000 habitants) et Maroua (225 000 habitants). A côté de ces trois capitales, les villes sont assez nombreuses dans la province de l'Extrême Nord, mais de taille modeste, mise à part Kousséri (233 083 habitants). Elles sont plus rares et de petite taille dans les deux autres provinces, à l'exception de Guider dans la province Nord (62 549 habitants).
- Dans les trois provinces occidentales disposant d'un grand nombre de villes entre 50 000 et 250 000 habitants dont deux dépassent les 150 000 habitants (Bamenda et Bafoussam).

Dans les provinces de l'Est et du Sud, peu peuplées, les villes restent de petites agglomérations. Aucune ne dépasse les 150 000 habitants. Elles sont peu nombreuses.

Population des principales villes camerounaises

Population urbaine des villes entre 50 000 et 99 000 habitants		Population urbaine des villes de plus de 100 000 habitants	
Foumban	97 767	Douala	1 382 900
Kumbo	89 245	Yaoundé	1 293 000
Mbouda	84 877	Garoua	293 081
Limbé	73 673	Bamenda	252 083
Dschang	72 002	Kousséri	233 280
Ebolowa	66 558	Maroua	225 469
Guider	62 549	Bafoussam	205 620
Meiganaga	59 859	Ngaoundéré	156 804
Mbalmayo	57 347	Bertoua	129 067
Bafang	56 483	Loum	115 781
Yagoua	56 017	Kumba	110 860
		Nkongsamba	104 908
		Edéa	101 200

On compte une vingtaine de villes entre 15 000 et 50 000 habitants.

La localisation des différentes villes est présentée dans la carte ci-après.

1.3. Gestion urbaine et décentralisation

Conséquence de la crise surgie dans les années 1980, les mairies et les communautés urbaines ne peuvent plus aujourd'hui assurer l'entretien minimal des villes, ni le paiement régulier de leurs salariés. C'est dans ce contexte qu'ont été engagées de nouvelles réflexions, notamment celles qui visent à améliorer la situation financière des villes, en décentralisant une partie de la gestion de ces villes et en les incitant à un meilleur recouvrement des impôts et autres taxes locales.

En effet, aujourd'hui, les communes sont des collectivités déconcentrées de l'Etat avec une Maire élu (mais, dans beaucoup de villes d'opposition, un délégué spécial du Gouvernement s'est en fait substitué à ce dernier) et des moyens financiers relativement limités (difficultés de recouvrement des impôts, non reversement par l'Etat des centimes additionnels).

La décentralisation en cours d'étude devrait en fait créer deux niveaux de collectivités locales au Cameroun :

- les régions,
- les communes.

Les compétences des futurs conseils régionaux semblent assez bien définies dans les derniers textes que nous avons pu recueillir (*recommandations finales du séminaire comité sectoriel « décentralisation », Kribi, Février 1999*). Un champ de compétences assez large est notamment transféré à ces derniers en matière économique (création, localisation et promotion de PME, promotion des activités agricoles, piscicoles et d'élevage, stockage et commercialisation des produits issus de ces activités, etc.). Par contre, les compétences à transférer aux communes et les relations entre les deux échelons de collectivités mises en place restent à l'heure actuelle encore assez floues.

Selon nos différents interlocuteurs, la loi de décentralisation pourrait voir le jour au début de l'année 2001. L'Etat semble assez frileux sur ce dossier (crainte de revendications fédéralistes avec la création des régions), mais plusieurs bailleurs de fonds pourraient faire de la parution de cette loi une conditionnalité pour la poursuite de leur aide.

Parallèlement à cette réflexion sur la décentralisation, un Ministère de la Ville a été créé. Bien que ce dernier ait un peu de mal à trouver ses marques par rapport aux autres Ministères, il a le mérite d'exister et de poser la problématique du développement des villes comme une problématique centrale au Cameroun.

Enfin, il faut signaler l'existence :

- d'une association des communes et villes du Cameroun (ACVC),
- d'un fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale (FEICOM, organisme public) qui a pour mission d'apporter une assistance aux communes (financement, assistance conseil et possibilités de partenariat dans le montage de leurs projets de développement).

2. Antécédents

2.1. Du CIDR au Cameroun

Le CIDR intervient depuis 1995 au Cameroun où il conduit un projet pilote de crédit rural décentralisé sur un financement de l'Agence Française de Développement et de l'Union Européenne. Depuis 1998, ce projet est conduit en partenariat avec une ONG camerounaise, MIFED (Microfinance et développement).

Le principal objectif de ce programme est d'accompagner la création de réseaux de caisses villageoises d'épargne-crédit autogérées par des opérateurs locaux professionnels. Fin 1999, le projet appuyait cinq opérateurs locaux dans cinq régions d'interventions différentes. Les cinq réseaux de caisses regroupent un peu plus de 14 000 membres (73 caisses au total).

2.2. Du CIDR dans le secteur concerné

Le CIDR dispose d'une double expérience qui pourra être valorisée dans le cadre de l'étude de faisabilité proposée au Cameroun.

2.2.1. Dans le domaine du développement local et de l'appui à la décentralisation

Le CIDR conduit depuis plusieurs années un projet d'appui au développement local et à la décentralisation dans le Département des Collines au Bénin, en partenariat avec le Conseil Régional de Picardie. Ce programme comporte une dimension de promotion du développement économique local intégrant pleinement le futur rôle des communes dans l'accompagnement de cette dynamique.

Plus récemment, il vient de réaliser une étude de faisabilité pour un programme du même type dans quatre communes urbaines au Nord Est de Madagascar.

2.2.2. Dans le domaine du développement économique local urbain

Le CIDR conduit un projet d'appui au développement économique local dans la commune de Sainte Rita à Cotonou au Bénin (élaboration d'un projet de développement économique local par les différents acteurs de Sainte Rita, recrutement et formation de deux chargés de mission pour accompagner sa mise en œuvre, mise en place d'un fonds de développement économique local en articulation avec la Commune Urbaine de Cotonou).

Par ailleurs, il a développé des compétences plus spécifiques dans la mise en place de services financiers ou non financiers aux TPE à travers différents projets (Mali, Guinée, Congo) et un travail de capitalisation et de mise en réseau de différents dispositifs africains de soutien aux TPE (RAMPE).

3. Opportunité

3.1. Choix du Cameroun

3.1.1 Pertinence d'une approche centrée sur les villes secondaires dans une dynamique régionale

A. Un réseau dense de villes secondaires de taille relativement importante

Un programme centré sur les villes secondaires au Cameroun est d'autant plus opportun qu'il existe dans ce pays un réseau relativement dense de villes de taille assez importante, proches les unes des autres, surtout à l'Ouest et au Nord, d'où le choix de se concentrer sur ces deux zones. Le développement urbain semble être une préoccupation au niveau national puisqu'un Ministère de la ville a été créé. La question spécifique des villes secondaires est également considéré avec intérêt par la Coopération Française et bientôt l'Union Européenne. Les projets qu'ils financent s'inscrivent davantage dans une démarche « sociale » (infrastructures et micro-projets) et institutionnelle (appui à la gestion communale) qu'économique ; ceci permet d'envisager à terme une bonne complémentarité des actions entreprises.

B. De futures régions qui auront une compétence économique

La décentralisation en cours d'étude doit créer un deuxième niveau de collectivité locale au dessus des communes : les régions (actuelles provinces). D'après les derniers textes, un champ de compétences assez large sera transféré aux futurs conseils régionaux en matière économique (création, localisation et promotion de PME, promotion des activités agricoles, piscicoles et d'élevage, stockage et commercialisation des produits issus de ces activités, etc.). Il est donc à la fois pertinent et primordial de prendre en compte ce niveau dans un programme de développement économique à l'échelle des villes secondaires. Par contre, les compétences à transférer aux communes et les relations entre les deux échelons de collectivités mises en place restent à l'heure actuelle encore assez floues.

3.1.2. Potentiel de développement économique des villes secondaires

A. Villes/Campagnes : de réels potentiels à exploiter

Les différenciations d'activités en urbain et rural ne sont pas aussi nettes que l'on veut souvent le dire. Ainsi dans les différentes villes analysées, on constate la présence d'encore beaucoup d'activités agricoles et de petit élevage. A l'inverse, à l'Extrême Nord, dans les petits bourgs environnants de Maroua, les activités artisanales sont relativement développées.

Les chiffres recueillis et les personnes interviewées pendant la mission d'opportunité montrent l'existence de réels potentiels de développement économique dans les villes secondaires visitées, notamment en travaillant sur les liens entre la ville et son pourtour rural : tourisme, transformation agroalimentaire (cuir, fruits, etc.), fabrication d'équipements agricoles, aviculture, ramassage d'ordures et fabrication de compost, etc. Le pays dispose de ressources humaines qui ont travaillé au sein d'instituts de recherche ou d'ONG sur ces questions sous un angle jusqu'à présent très technologique, mais qui pourront être pleinement valorisés. La présence d'entreprises de taille plus importante y compris dans les villes secondaires permet d'envisager des possibilités de sous-traitance.

B. Des organisations des acteurs économiques relativement jeunes et encore fragiles

Le niveau d'organisation des acteurs économiques est encore assez faible. Les dynamiques d'auto-organisation sont relativement récentes. En milieu rural, elles font suite au désengagement de l'Etat de nombreuses fonctions concernant l'approvisionnement et la commercialisation des produits agricoles. Beaucoup de ces initiatives ont cependant échoué compte-tenu d'une part du manque de préparation des acteurs pour prendre en charge de telles fonctions et d'autre part du manque de réelles compétences des structures qui ont cherché à accompagner ce mouvement.

En milieu urbain, les initiatives sont tout aussi jeunes et donc encore fragiles. La Chambre des Artisans de Baffousam est une pionnière et a créé des émules à Maroua. Mais, au niveau des artisans comme au niveau des producteurs ruraux, la qualité de l'accompagnement de ces organisations et la capacité de ces dernières à trouver des réponses adaptées aux problèmes de leurs membres garantiront leur viabilité.

3.1.3. Instruments publics et privés de soutien au développement économique local

A. Une offre encore peu développée de services privés

a) Une offre de services non financiers émergente

De manière générale, il semble qu'au Cameroun les politiques, programmes et dispositifs de soutien aient surtout été orientés vers les PME. Ce n'est que très récemment que les potentiels en termes d'emplois et de revenus d'entreprises de plus petite taille, "micro", ont été reconnus et que des programmes de soutien à leur égard se mettent en place.

Ces programmes sont rares, récents, très centrés sur Yaoundé et Douala et, pour ceux qui sont basés en Province, pas toujours très professionnels. Exception faite d'ASI (ONG française intervenant à Maroua), ces programmes sont tous pour le moment relativement centrés sur l'appui organisationnel et la formation technique. Il semble donc intéressant de développer une approche des services plus entrepreneuriale et axée sur le marché et la gestion.

b) L'absence d'offre de services financiers accessibles aux micro et petites entreprises

La principale difficulté quant à une intervention dans des villes secondaires camerounaises est l'absence de dispositif de micro-crédit accessible aux micro et petits entrepreneurs. L'ACEP se concentre sur Yaoundé et Douala, même si des perspectives d'extension à d'autres villes secondaires sont ouvertes pour les années à venir. Les coopératives d'épargne-crédit, nombreuses, ne semblent pouvoir être retenues comme partenaires que lorsqu'elles sont rattachées à un des deux grands réseaux (CAMCUL et MC2). Les banques, notamment la BICEC, semblent intéressées à développer une offre de financement à destination des TPE. Cet élément devra faire l'objet d'une étude approfondie avant le démarrage du programme et constituera un élément déterminant dans le choix de la région et des villes d'intervention.

B. Des instruments publics innovants

a) Au niveau de l'Etat

Même s'il est difficile de juger de leur efficacité et même si elles ne concernent pas toutes les provinces et villes, il existe un certain nombre d'initiatives de l'Etat ou des bailleurs pour faciliter l'accès des TPE aux services non financiers :

- Fonds National de l'Emploi (Yaoundé, Douala, Maroua),
- Fonds de cofinancement de la Coopération Française (Yaoundé et Douala),
- Projet de mise en place de chèques formation dans le cadre du programme 4P.

b) Au niveau des communes

Une réflexion s'amorce également sur le sujet au niveau communal. Ainsi, à l'initiative d'une ONG camerounaise (Mairie Conseil Cameroun) et avec l'appui de la Coopération Française, une dizaine de maires camerounais ont réalisé en 1999 un voyage d'étude en France pour analyser comment les collectivités locales françaises avaient intégré une démarche de développement de l'emploi (échanges notamment avec le Comité de Liaison des Bassins d'Emplois - CLBE). Cela pourrait déboucher au niveau du Cameroun par la création de postes de « responsables emploi » au sein des communes (déjà créé dans la ville de Garoua, mais sans réels moyens d'action).

Enfin, les différents programmes d'appui au développement local et à la gestion municipale devraient permettre aux municipalités de dégager des budgets d'investissement plus conséquents pouvant pour partie être affectées à des actions de soutien au développement économique.

3.2. Choix de la région et des villes d'intervention

Même si certaines informations restent à compléter, notamment sur Garoua et Ngaoundéré, la mission a permis de cerner les avantages et difficultés prévisibles d'une intervention dans les provinces septentrionales. La brièveté du séjour dans l'Ouest n'a pas permis de réaliser une analyse aussi complète des provinces concernées et des intervenants déjà en place. Afin de s'assurer d'un choix objectif, il est donc proposé que l'étude de faisabilité démarre par une analyse des provinces occidentales afin de fournir les éléments complémentaires nécessaires pour faire le choix de la région et des villes d'intervention.

Le tableau ci-dessous résume en l'état des informations disponibles des éléments du choix à effectuer :

Taille et densité de villes secondaires	La taille et la densité des villes sont à peu près similaires dans la Province de l'Extrême Nord et dans la province de l'Ouest. Par contre, si l'on raisonne en termes de trios de provinces ¹¹ , la taille et la densité des villes sont plus importantes dans les trois provinces occidentales que dans les trois provinces septentrionales.
Potentiel de MPE	Le nombre de MPE semble à peu près équivalent à Maroua et à Baffoussam. Il est cependant probablement plus élevé au niveau de la province de l'Ouest qu'au niveau de la province de l'Extrême Nord. Le niveau de développement des activités et la capacité de paiement des acteurs économiques pour les services dont ils ont besoin sont plus élevés dans la Province de l'Ouest. Le niveau d'alphabétisation des opérateurs économiques y est également nettement plus élevé. Les moyennes/grandes entreprises sont plus nombreuses dans les provinces occidentales, mais pas forcément plus facilement mobilisables, la concurrence étant probablement plus vive avec les micro et petites entreprises souvent informelles. Des potentiels intéressants ont été identifiés sur certains secteurs dans les provinces septentrionales. L'absence d'informations sur ce thème concernant les provinces de l'Ouest ne permet pas de comparaison.
Niveau d'organisation des acteurs économiques	Le niveau d'organisation des acteurs économiques ruraux semble à peu près équivalent dans la province de l'Extrême Nord et dans la province de l'Ouest. Par contre, le niveau de structuration des opérateurs économiques urbains est nettement plus avancé à l'Ouest avec l'existence de la Chambre des Artisans.
Services non financiers déjà existants	Les intervenants présents sur les provinces septentrionales (Maroua et Garoua) sont plus professionnels que ceux œuvrant dans les provinces occidentales.
Soutien financier accès aux services	La province de l'Extrême Nord dispose d'un atout essentiel avec la présence d'une antenne du Fonds National de l'Emploi (FNE) à Maroua.
Dispositif financier relais	Les seules structures de financements existantes sont les coopératives d'épargne-crédit. L'articulation avec ces dernières est plus facile à envisager sur l'Ouest car, contrairement à l'Extrême Nord, elles y sont rattachées à des réseaux reconnus. Les possibilités de partenariats restent cependant à discuter.
Implication administration locale	Le travail préalable mené avec la municipalité de Baffoussam par des ONG comme GRET/Fourmi ou CIPRE est un atout pour mobiliser cet acteur. Des potentiels existent cependant aussi en perspective sur le Nord (création à Garaoua d'un service emploi et insertion des jeunes par la municipalité et perspective d'intervention de l'Union Européenne sur Maroua dans le cadre de la coopération décentralisée).

¹¹ Exemples : les trois provinces septentrionales (Adamaoua, Extrême Nord et Nord) ou les trois provinces occidentales (Ouest, Nord Ouest, Sud Ouest).

3.3. Principales hypothèses de mise en œuvre

Outre la confirmation de l'opportunité du programme envisagé sur le Cameroun, les éléments recueillis lors de la mission exploratoire permettent de poser quelques hypothèses quant à sa mise en œuvre, hypothèses que l'étude de faisabilité devra confirmer.

3.3.1. L'échelle d'intervention : la province (future région)

Il semble intéressant de retenir l'échelle d'intervention de la Province (future région) comme une échelle pertinente de mobilisation des acteurs et de définition d'un projet de développement économique prenant en compte les différentes villes. La plupart des régions disposent en effet d'une capitale régionale de taille importante et d'un ensemble de petites villes.

Toutefois, pour assurer la viabilité de certaines des actions qui seront engagées, il semble également intéressant de réfléchir à un second niveau (comme cela a été fait au cours de la mission de pré-faisabilité) sur des trios de provinces réunissant des ensembles de villes de taille importante et relativement proches les unes des autres, voire complémentaires sur certains points.

3.3.2. L'approche : la dynamique économique villes/campagne

Une politique de développement économique local doit s'attacher à valoriser les secteurs ou les filières les plus porteuses au sein du territoire. Au niveau des villes secondaires, les secteurs ou filières les plus porteurs semblent être ceux ou celles qui s'articulent sur une dynamique d'échange entre villes et campagnes (exemple : tourisme, agroalimentaire, menuiserie métallique, etc.).

Sous réserve de confirmation de cette hypothèse par l'étude de faisabilité, le programme devrait donc intervenir prioritairement sur la promotion de ces secteurs ou filières. L'idée est de développer une approche tout à la fois globale (étude et prise en compte de l'ensemble de la filière de l'amont à l'aval, en rural et en urbain) et ciblée en termes de stratégie d'intervention (niveau de filière le plus pertinent et types d'appui les plus impactants).

3.3.3. La démarche et les outils à promouvoir

Une des formes de structuration de l'action pourrait être la mise en place, à l'échelle des régions, d'associations de promotion du développement économique local (de type comités d'expansion économique). Ces associations pourraient être composées d'une part de représentants des acteurs économiques privés et d'autre part des municipalités.

Ces associations pourraient avoir pour objectif :

- de se doter d'une capacité de diagnostic permanent sur l'économie régionale et de formuler des propositions quant aux objectifs et actions prioritaires à engager pour assurer le développement des activités et dynamiser les échanges économiques entre villes et campagnes,
- de proposer en leur sein ou d'assurer la promotion de services (information/ documentation, formation et conseil technique ou en gestion, étude et recherche de nouveaux marchés, intermédiation financière, labellisation, etc.) aux acteurs oeuvrant dans les filières retenues,
- de mobiliser des fonds localement et au niveau de l'Etat (cf. chèques formation, FNE, etc.) au service du développement des filières concernées,
- de faciliter le dialogue entre les acteurs économiques, les pouvoirs publics (Etat, futures régions et municipalités) et les différents partenaires au développement, notamment sur l'amélioration des conditions d'exercice des activités économiques (infrastructures, services, fiscalité, etc.).

4. Caractère innovant du projet et positionnement dans les nouveaux champs du F3E

4.1. Innovation par rapport à d'autres programmes

Le projet dont le CIDR souhaite étudier la faisabilité au Cameroun peut être considéré comme innovant à un double titre :

- Il sort du cadre des projets « classiques » d'appui aux TPE visant la mise en place par un opérateur de services financiers ou non financiers à destination de ce public. La question du développement des TPE et de manière plus générale de l'appui aux petits opérateurs économiques urbains est ici appréhendée comme une composante d'une politique, d'un projet ou d'une dynamique de développement (économique) local à l'échelle d'un territoire urbain.
- Avec une entrée « développement économique », le projet proposé pour étude se différencie également de la plupart des projets d'appui à la décentralisation et au développement local qui intègrent rarement cette dimension économique dans le dialogue qu'ils cherchent à promouvoir entre société civile et collectivités locales (dialogue généralement centré sur la mise en place d'infrastructures et services collectifs de base : santé, éducation, collecte des ordures, adduction d'eau, etc.).

4.2. Innovation de l'action au Cameroun

Ce projet se propose de promouvoir des actions et services d'intérêt collectif (formation, intermédiation, conseil technique, labellisation, etc.) portées par des structures nouvelles composées de représentants des filières et des pouvoirs publics, notamment les collectivités locales. Ce double « portage » des actions constitue une innovation majeure au Cameroun.

II. Termes de référence

1. Objectifs

1.1. Objectif général

L'objectif principal de l'étude est d'établir la faisabilité d'un programme régional de promotion du développement économique local sur quelques villes d'une province à sélectionner.

Ce programme reposera sur la définition de mécanismes de concertation entre les acteurs économiques (des filières/secteurs les plus porteurs à l'échelle de ces villes) et des pouvoirs publics (notamment municipalités) pour l'identification et la mise en œuvre conjointe d'actions prioritaires en matière de développement économique local.

1.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de l'étude seront :

1.2.1. Choix des régions et des villes sur lesquelles démarrer le programme

Le choix de la région d'intervention devra se faire entre d'une part les provinces septentrionales et d'autre part les provinces occidentales à partir des critères suivants :

- taille et densité de villes secondaires,
- potentiel économique de la province, des villes et de leur environnement rural proche,
- dynamique d'organisation des acteurs économiques,
- instruments et outils privés ou publics de soutien au développement économique local,
- implication et intérêt des municipalités et des autorités provinciales pour la démarche proposée,
- autres interventions en cours ou prévues dans le domaine du développement local et de l'appui à la décentralisation.

1.2.2. Analyse de la dynamique des acteurs et des potentiels de développement économique des villes retenues

A. Identification des dynamiques au niveau des différents acteurs concernés par le développement économique des villes

Il s'agit des municipalités et autorités provinciales, des acteurs économiques et de leurs organisations, des ONG et dispositifs d'appui existants, des banques, des centres de recherche ou de formation, etc.

On analysera plus particulièrement :

- la dynamique propre de chacun de ces acteurs (niveau d'organisation, bilan des activités menées, projets et limites rencontrées, perception des enjeux en termes de développement et plus particulièrement de développement économique de leur ville, etc.),
- les relations actuelles entre ces différents acteurs (niveau des échanges, sujets de collaboration ou de conflit, perception réciproque du rôle de chacun, etc.),
- leur volonté de collaboration et d'implication dans la démarche proposée.

B. Identification des enjeux, potentiels et contraintes en termes de développement économique local des villes

Il s'agira d'identifier les filières et secteurs d'activités les plus porteurs pour le développement des villes retenues et de leur environnement rural proche.

Cette identification tiendra compte :

- des enjeux formulés par les différents acteurs concernant le développement économique de leurs villes (emploi, formation des jeunes, valorisation des ressources locales, fiscalité, etc.),
- de la situation et problématique de chacune des villes (points communs, différences et complémentarités, etc.).

Elle identifiera les potentiels et contraintes pesant sur le développement de ces filières et secteurs. Elle tentera de chiffrer l'impact attendu du développement des filières et secteur retenus par rapport aux enjeux formulés.

1.2.3. Identification des actions susceptibles de valoriser les potentiels et/ou lever les contraintes au niveau des secteurs et filières d'activités les plus porteuses

On précisera pour chacun des secteurs ou filières analysés les types d'actions les mieux à même de dynamiser leur développement et les niveaux d'interventions les plus appropriés au sein de la filière ou du secteur.

Par ailleurs, on distinguera les actions relevant :

- de l'animation au niveau des opérateurs économiques des filières retenues et entre ces opérateurs économiques et les pouvoirs publics,
- des services à promouvoir en termes technique, commercial, financier pour dynamiser le développement de ces secteurs et filières (information, conseil, formation, intermédiation financière, etc.).

On précisera parmi les acteurs existants ceux qui seraient les mieux à même (moyennant si nécessaire un accompagnement du projet) de développer une offre de services adaptée aux besoins identifiés : institutions de microfinance ou banques pour les services financiers, centres de formation et de recherche ou ONG pour les services dits non financiers.

Le rôle des organisations professionnelles qui pourraient émerger dans les différentes filières sera également précisé (labellisation, dialogue avec les pouvoirs publics, etc.).

1.2.4. Définition des mécanismes de concertation et de structuration des différents acteurs autour des actions de promotion du développement économique de leurs villes

Tenant compte :

- de la dynamique des différents acteurs au sein des différentes villes,
 - des potentiels et contraintes identifiés au niveau des principales filières et secteurs d'activités,
 - du type d'actions envisagées pour développer ces filières et secteurs d'activités,
- il sera proposé une stratégie visant à promouvoir un dispositif de concertation entre les différents acteurs publics et privés locaux autour de la mise en œuvre de ces actions et plus globalement autour d'un projet de développement économique de leurs villes.

Les contours et les étapes de mise en place d'un tel dispositif seront précisés, notamment :

- le rôle envisagé pour chacun des acteurs dans le pilotage de ce dispositif,
- l'organisation, les méthodes et outils à développer au niveau de chacun de ces acteurs pour qu'ils jouent pleinement leur rôle,
- les mécanismes de contractualisation à promouvoir entre ces différents acteurs au niveau de chaque ville et éventuellement entre les différentes villes,
- Les possibilités et mécanismes de mobilisation d'acteurs externes (Province, Etat, dispositifs nationaux, etc.) dans la mise en œuvre du programme et des actions identifiées, soit en termes techniques, soit en termes financiers.

1.2.5. Elaboration des grandes lignes du programme

Les objectifs et résultats attendus du programme à court et moyen terme seront définis notamment en termes :

- de nombre de villes et de secteurs/filières concernés,
- d'impact attendu sur le développement de ces villes,
- de renforcement de l'organisation et des capacités des différents acteurs à intervenir dans la définition et la mise en œuvre d'actions de promotion du développement économique,
- de niveau de formalisation de la concertation envisagée entre les différents acteurs.

Le rôle et le mode d'implication envisagé pour le CIDR et pour MIFED dans la mise en œuvre du programme seront précisés.

2. Méthodologie

2.1. Collecte d'informations complémentaires au niveau national

L'objectif de cette étape est :

- de recueillir des informations complémentaires sur les régions et les villes (études, monographies, statistiques, etc.) et les différents programmes/intervenants qui y opèrent de façon à optimiser ensuite les visites sur le terrain,
- de faire un point de situation sur le processus de décentralisation, de rencontrer le Ministère de la Ville et de rencontrer les responsables des programmes d'appui aux villes secondaires de la Coopération Française et de l'Union Européenne (bailleur et opérateur),
- de compléter l'information sur les dispositifs d'appui aux opérateurs économiques (rencontre notamment du responsable du réseau des organisations d'appui à l'artisanat),
- de commencer à dialoguer avec les responsables nationaux des deux grands réseaux de coopératives d'épargne-crédit (CAMCUL et CCEY/MC2) et avec les banques (BICEC principalement).

2.2. Choix des régions et des villes d'intervention

Une première analyse de la région de l'Extrême Nord ayant été réalisée au cours de l'étude d'opportunité, l'étude de faisabilité se concentrera sur :

- une analyse complémentaire, rapide, des régions du Nord et de l'Adamaoua,
- une analyse approfondie de la région de l'Ouest,
- une analyse rapide des régions du Nord Ouest et du Sud Ouest.

L'analyse se fera par un déplacement de quelques jours dans chacune des régions à l'issue desquels seront retenues :

- un trio de régions (occidentales ou septentrionales),
- la région sur laquelle il semble le plus pertinent de se concentrer pendant l'étude et sur laquelle pourrait démarrer l'action,
- les principales villes (taille, dynamisme) à prendre en compte au sein de cette région.

2.3. Analyse de la dynamique des acteurs et des potentiels de développement économique des villes retenues

2.3.1. Identification et entretien avec les principaux acteurs dans chacune des villes et de l'environnement rural proche

- Elus et responsables des services déconcentrés de l'Etat et des municipalités en matière de développement économique.
- Responsables de groupements de producteurs ou de groupements d'artisans.
- Dispositifs, ONG et projets d'appui aux activités économiques.
- Institutions de microfinance et banques.
- Centres de formation et instituts de recherche.

Ces rencontres et entretiens devront permettre, outre une analyse de la dynamique des acteurs, d'identifier les secteurs et filières jugés les plus porteurs compte-tenu des enjeux formulés par chacun en termes de développement économique de la ville.

Selon la situation et le niveau de collaboration existant entre ces différents acteurs, une réunion spécifique multi-acteurs pourra se tenir à ce stade pour une formulation collective des enjeux et une identification conjointe des secteurs/filières à étudier de manière plus approfondie.

2.3.2. Enquêtes et réunions avec les opérateurs économiques et leurs organisations dans les secteurs et filières jugés les plus porteurs

La partie enquêtes et entretiens individuels portera plus spécifiquement sur :

- la typologie des entreprises et des promoteurs aux différents niveaux de la filière,
- l'interactions entre les différents niveaux de la filière (cartographie représentant les relations sociales, économiques, financières, etc.),
- les initiatives propres des acteurs et dynamique d'auto-organisation (à chaque niveau de la filière et sur l'ensemble),
- les actions et services de nature à lever les contraintes ou valoriser les potentiels identifiés à chaque niveau et globalement,
- l'identification plus précise des éventuels besoins financiers,
- la capacité des acteurs à participer financièrement à ces actions ou à rémunérer les services demandés.

Des réunions par secteur/filière des principaux acteurs concernés permettront dans un deuxième temps :

- une restitution/confrontation des résultats de l'étude,
- une validation/approfondissement des pistes d'action envisagées,
- l'identification des actions à mener et l'élaboration d'une « stratégie filière » (niveaux d'intervention les plus pertinents, types d'activités à mettre en œuvre, nombre d'opérateurs concernés et résultats attendus, etc.).

2.4. Réunions de concertation multi-acteurs pour la définition du dispositif à mettre en place

En fonction des différentes filières analysées et des stratégies envisagées pour chacune, une méthodologie d'intervention plus globale pourra alors être définie à travers une série de réunions avec les différents acteurs :

- démarche générale, principes et étapes d'intervention,
- activités à mettre en place (transversale ou spécifique à une filière),
- acteurs concernés par les activités, dispositif de concertation et mécanismes de contractualisation (opérateurs économiques individuels, organisation de producteurs existante ou à promouvoir, services d'appui existants ou à promouvoir, municipalités, Etat, etc.),
- modalités de financement de ces activités selon leur nature :
 - financement privé par les acteurs eux-mêmes : niveau et modalités de facturation envisageables : cotisation/abonnement, paiement à la prestation, etc.,
 - financement public : acteurs (FNE, régions, etc.) et modalités.

2.5. Synthèse et élaboration des grandes lignes du programme

Sur la base des conclusions des réunions multi-acteurs, une synthèse sera établie et les grandes lignes du programme seront esquissées. Cette synthèse et les grandes lignes du programme seront restituées aux principaux partenaires potentiels du programme au niveau national (Ministère de la Ville, agences de coopération investies dans l'appui à la décentralisation et au développement local, etc.).

3. Déroulement et durée

Pour sa partie terrain, l'étude devrait se dérouler sur quinze semaines en six grandes étapes :

- complément d'information sur le contexte national (une semaine),
- sélection de la région et des villes (trois semaines),
- analyse de la dynamique des acteurs, des potentiels de développement économique des villes retenues et identification des actions à engager (huit semaines),
- réunions de concertation multi-acteurs pour la définition du dispositif à mettre en place (deux semaines),
- synthèse et élaboration des grandes lignes du programme (une semaine).

III. Partenaires locaux

L'étude de faisabilité sera réalisée en partenariat avec MIFED. MIFED est une association camerounaise créée en 1998 qui a pour objet d'initier, de promouvoir et de réaliser, directement ou indirectement, des actions de développement, notamment dans le domaine du développement économique au Cameroun et en Afrique.

Pour ce faire, MIFED :

- étudie, réalise, suit et évalue des programmes de microfinance en milieu rural et urbain,
- appuie des réseaux de caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées au Cameroun,
- propose des programmes de formation aux différents acteurs et intervenants dans les programmes de microfinance,
- poursuit un travail de recherche, de capitalisation et de diffusion sur les méthodologies et outils de la microfinance,
- participe à la définition de conditions cadres favorables au développement de la microfinance,
- contribue au développement d'une expertise africaine dans le domaine de la microfinance,
- met en oeuvre tout autre moyen nécessaire à l'accomplissement de son objet.

Depuis 1998, MIFED conduit, avec l'appui du CIDR et sur un financement de l'Agence Française de Développement et de l'Union Européenne, un projet pilote de crédit rural décentralisé au Cameroun.

MIFED souhaite développer progressivement une compétence dans d'autres domaines que la microfinance et, notamment, dans le domaine du développement économique urbain, volet qu'elle juge tout à fait complémentaire à ses activités actuelles. Elle est donc intéressée à élargir son champ de collaboration avec le CIDR à ce nouveau domaine.

Les partenariats plus opérationnels avec les différentes structures rencontrées sur le terrain au cours de la mission devront être précisés au cours de l'étude de faisabilité.

IV. Moyens

L'étude préalable sera menée par un chargé d'étude recruté spécifiquement par le CIDR et détaché pour la durée de l'étude sur le terrain. Ce dernier doit disposer d'un profil socio-économiste avec une connaissance des problématiques de développement économique urbain.

La personne présélectionnée (voir CV joint) dispose d'une formation en économie, sciences politiques et aménagement urbain. Elle a eu l'occasion de travailler en appui à des PME africaines dans le cadre d'une mission réalisée au poste d'expansion économique à Kampala en Ouganda (accueil et orientation d'entreprises ougandaises, études de marchés, etc.). Elle a ensuite occupé un poste de chargé d'études en développement économique dans le cadre du Grand Projet Urbain d'Argenteuil. Ce poste l'a amenée :

- à organiser un travail multi-acteurs (municipalités, associations de quartiers, opérateurs économiques privés) pour l'élaboration de la stratégie de développement économique du Grand projet Urbain d'Argenteuil,*
- à piloter une partie de la restructuration commerciale prévue dans le cadre de ce projet (accompagnement des commerçants pour évaluer leurs possibilités de participation à l'opération et de façon plus large leur avenir dans le projet, appui dans le montage des dossiers, etc.).*

Elle bénéficiera d'une formation au CIDR avant son départ afin de valoriser les expériences conduites dans d'autres pays par le CIDR ou d'autres opérateurs.

Elle travaillera sur place avec un chargé d'étude camerounais recruté par MIFED, également de profil socio-économiste et disposant d'une première expérience professionnelle de deux ou trois ans.

Le chargé d'étude CIDR aura la responsabilité du bon déroulement de la mission (méthodologie générale, synthèses intermédiaires, organisation de la concertation multi-acteurs, etc.). Au niveau opérationnel, les deux chargés d'étude se répartiront l'analyse des différentes villes et régions pendant la phase préalable de sélection, puis celle des acteurs et filières dans la zone retenue.

Des enquêteurs et un traducteur seront recrutés ponctuellement pour appuyer les deux chargés d'étude dans certaines de leurs démarches.

Un chargé de mission du CIDR siège et un membre de l'équipe de MIFED assureront le suivi et la coordination de cette étude. Le chargé de mission du CIDR siège réalisera une mission de synthèse au Cameroun en fin d'étude.

V. Planning

Démarrage prévu : Juillet 2001.

Durée de l'étude : 4,5 mois.

Déroulement de l'étude :

- Préparation de la mission (0,5 mois)*
- Phase terrain (3,5 mois)*
- Rédaction du rapport d'étude (0,5 mois).*

DECOUPAGE ADMINISTRATIF
DE LA PROVINCE DU NORD-OUEST

CALENDRIER DE REALISATION DE L'ETUDE

Du 12 au 31 Juillet :

- Prise de contact, entretiens généraux et recrutement d'un chargé d'étude à Yaoundé.

Du 1^{er} au 6 Août :

- Visite de terrain à Baffoussam (Province de l'Ouest), dont déplacement à Mbouda et Foumban.

Du 7 au 17 Août :

- Visite de terrain à Bamenda (Province du Nord-Ouest).

Du 10 au 14 Août :

- Entretiens complémentaires à Yaoundé et réunion de synthèse avec MIFED.

Du 15 au 21 Août :

- Visite de terrain à Maroua (Province de l'Extrême Nord), dont déplacement à Kousséri.

Du 22 Août au 1^{er} Septembre :

- Synthèse des visites de terrain et entretiens à Yaoundé, choix de la zone d'étude approfondie.

Du 3 au 13 Septembre :

- Entretiens complémentaires à Bamenda, pour confirmation du choix de la zone et informations sur trois filières (tourisme, BTP, agroalimentaire).

Du 14 au 22 Septembre :

- Visites de terrain (Kumbo, Ndop, Ndu, Nkambe par Sandra LAFLECHE ; Wum, Fundong, Mbengwi par L.N.), rencontres avec les maires et/ou secrétaires généraux, entretiens avec quelques entreprises.

Du 24 au 5 Octobre :

- Etudes de filières et premières réunions collectives à Bamenda.

Du 8 au 11 Octobre :

- Compléments d'études de filières et réunions collectives à Kumbo et Ndop.

Du 17 au 27 Octobre :

- Mission de synthèse. Une série de rencontres filières à Bamenda, Ndop et Kumbo, la première semaine, et une série de rencontres avec les exécutifs de ces villes durant la seconde semaine.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

En France

- Monsieur Xavier BOUTIN, directeur exécutif de l'IECD.

A Yaoundé

- **Les bailleurs ou organismes de coopération participant à plusieurs projets**
 - Madame Virginie EDOUARD de l'ACDIE
 - Monsieur CAFERRINI, AFD
 - Monsieur Bello BOUBA, chargé de programmes à l'AFVP
 - Madame Monica SCHAPLER, responsable des programmes gouvernance et Monsieur Gérard MOSER, responsable des programmes d'appui aux artisans du DED
 - Monsieur Detleff SIEBRECHT, chargé du projet d'amélioration des conditions cadres d'appui au secteur privé de GTZ
 - Monsieur Claude REGAL, responsable local de l'IRCOD
 - Monsieur Rémi LEGENDRE, attaché transport et développement urbain à la mission de Coopération Française
 - Monsieur Marc BASQUIN, responsable secteur privé à la mission de Coopération Française
 - Monsieur Jean PABIAN, assistant technique de la Coopération Française au MINDIC
 - Monsieur Bertrand de RAGUENEL, assistant technique de la Coopération Française au MINTP
 - Monsieur Martin ZEH-NLO, chargé de programme au PNUD
 - Monsieur Bill ARHINI, responsable du programme 4P du PNUD/ONUDI
 - Madame Béatrice Sanz, responsable des programmes liés à la décentralisation à l'Union Européenne
- **Les services aux entreprises (formation, financement) et aux communes**
 - Monsieur Jean ZOMBO et Monsieur Hubert ATANGA, directeur régional Yaoundé et auditeur interne de l'ACEP
 - Monsieur Victorin TABOUE, directeur de l'ACDES
 - Monsieur AWONO, BICEC
 - Monsieur Daniel POTOUOJOU TATANZIE, directeur général de la CCEI Bank
 - Monsieur NUMBEM, direction de la recherche et des investissements à la CCEI Bank
 - Monsieur Gervais EBOKO, directeur du développement et président du bureau exécutif de CCEY-CA
 - Monsieur KEMANDJOU, directeur de l'exploitation du Crédit Foncier
 - Monsieur Patrice MEMA, sous-directeur chargé de l'exécution du budget du FEICOM

- Madame Suzanne NGANE, chef de la cellule programmation au FEICOM
- Monsieur BIWOLE, directeur projets et programmes au FEICOM
- Monsieur Camille MOUTHE, directeur du FNE
- Monsieur NGAI, responsable des micro-projets au FNE
- Monsieur Paolo SANGUANINI, responsable local de l'IECD

➤ **Les services de l'Etat**

- Monsieur Alphonse OWANA, directeur de l'artisanat et de l'économie informelle, MINDIC
- Monsieur Matthieu HAGBE, directeur des collectivités locales, MINAT
- Monsieur Moïse KUETE (directeur) et Monsieur OUMAROU, direction des transports terrestres, au Ministère des Transports
- Monsieur Laurent MEDJO, secrétaire général du MINUH
- Monsieur Jean-Claude MBWENTCHOU, chef de cellule des études du MINUH
- Monsieur BELLO, sous-directeur aux opérations urbaines du MINUH
- Monsieur Abel NDOUME, chef de service restructuration et réhabilitation du MINUH
- Monsieur Lucas FOKOUM, chef de service réseaux urbains du MINUH
- Monsieur Valentin NGAH NDONGO, sous-directeur de l'intégration sociale, MINVILLE
- Madame Rikiaton VARE, chef de cellule des études et de la prospective, MINVILLE

➤ **Les bureaux d'étude privés**

- Monsieur Norbert MONKAM, directeur d'Agro-PME
- Monsieur Yassa THADDEE, chargé d'étude de l'INSER, responsable d'une étude dans l'Extrême Nord pour le compte du projet PREPAFEN de la BAD
- Monsieur Polycarpe NGALEU, directeur de Planning Network & Consulting (cabinet de conseil)

➤ **Entretiens téléphoniques**

- Docteur BAMEL, de la Fondation Friedrich Ebert
- Monsieur Rui COSTA, responsable du projet routier de l'Union Européenne

Organismes situés à Douala

- Madame Elizabeth MBAPPE KOUM, responsable conseils en développement pour Stratégies, cabinet conseil

Province de l'Ouest

➤ **Baffoussam**

- Monsieur Michel TAKAM, directeur de l'ADEID
- Madame Agnès RIGORD, volontaire de l'AFVP, chargée de l'appui à la mise en place d'une politique communale de la jeunesse

- Monsieur Emmanuel FAUCOU, responsable du CEPAB (Centre de Promotion des Artisans de Bafoussam)
 - Monsieur David MOUAFO, du CEPAD
 - Monsieur Emmanuel MBIANDA, responsable du service contentieux de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Ouest
 - Monsieur Henri TCHUENKAM, responsable de la promotion pour la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Ouest
 - Monsieur TCHANGOU, président de la CHART (Chambre des Artisans de l'Ouest)
 - Monsieur Théophile SANDJO, chef de quartier et chef traditionnel de troisième degré, de Djeleng 4C
 - Monsieur Samuel TANGO, secrétaire exécutif du CIFOR
 - FOTSING, secrétaire exécutif adjoint du CIFOR
 - Monsieur Christian TCHOUDJOU, cadre du CIFOR
 - Monsieur Valentin MOUAFO du CIPCRE
 - Monsieur Jean-Paul SIBEFO, secrétaire général de la commune urbaine de Bafoussam
 - Monsieur Gabriel DOHO, secrétaire général adjoint de la commune de Bafoussam
 - Monsieur Jacob TAMDJUKWEN, responsable des services financiers de la commune urbaine de Bafoussam
 - Monsieur Tsapi LAVOISIER, président du conseil de la commune urbaine de Bafoussam
 - Monsieur René TCHOUAMO, journaliste de la CRTV spécialisé dans les questions économiques
 - Monsieur TABOULA du CSYNATCAM (syndicat de transporteurs)
 - Monsieur François DJEUMO, président du groupe des hôteliers et du groupe Sare hôtels
 - Messieurs Henri RAMDEN et David KINGOUM du SETRACAUCAM (syndicat de transporteurs)
 - Monsieur Paul YYASSA, président provincial, et Monsieur Emmanuel WEMBE, membre du SYNESBUCAM (syndicat de transporteurs)
- **Mbouda**
- Monsieur DOUANGLA, Président du REGICABAM (Regroupement des artisans du Bam)
- **Réunion collective (simple présence)**
- Table ronde sur le thème de la fiscalité, entre les artisans et les pouvoirs publics, organisée par le REGICABAM, la CHART et le CEPAB : sont présents des représentants de ces trois organisations, 70 artisans, et des représentants des Ministères des Eaux et Forêts, du MINEFI, du MINDIC, du préfet et de la commune.

Province de l'Extrême Nord

➤ **Maroua**

- Monsieur Julien TAURAN, chargé du démarrage d'un projet d'appui aux jeunes, Monsieur Noël BOUBA, secrétaire administratif d'un des programmes, Monsieur André KADERE, animateur, et Madame Virginie MONTANIER, coordinatrice d'ASI (Action Solidarité Internationale)/ GIC ADA
- Monsieur Ousman BAKARI, secrétaire de l'association de commerçants du marché
- Messieurs Joseph NGUE et Marko MULLER-GROBENER, du Comité Diocésain de Développement - projet urbain
- Monsieur le maire de la commune rurale de Maroua
- Monsieur Hamadou ADJI, Président du conseil de la commune urbaine de Maroua
- Monsieur Hadji ABDOULAYE, Délégué du gouvernement de la commune urbaine de Maroua
- Monsieur le secrétaire général de la commune urbaine de Maroua
- Monsieur CALEBASSOU, du Crédit du Sahel
- Monsieur Vincent GNYONKEU d'Enviroprotect
- Madame Ursula KOHNEN, coordinatrice du programme d'appui à FEPRODEX
- Madame Lorraine GAGNER et Monsieur TURCOTTE de PREPAFEN
- Monsieur Christophe OUMBE FONE, service juridique de la province
- Monsieur Bouba OUMAROU, président du RAEN – Rassemblement des Artisans de l'Extrême Nord

➤ **Kousseri**

Province du Nord Ouest

➤ **Bamenda**

Les entreprises et organisations professionnelles

- Monsieur Thomas AMUCHE, peintre-tâcheron
- Monsieur Francis ANKIA MBOM, directeur de Ankia Associated Builders, entreprise de BTP
- Monsieur Peter AWA, maçon-tâcheron
- Monsieur Jean-Pierre NGUE, directeur de l'hôtel Ayaba
- Monsieur Pierre NGODIA, chef Food & Beverage pour l'hôtel Ayaba et président de l'association des professionnels du tourisme du Nord Ouest
- Monsieur Yerima Fidelis NDUKING, président de BACPA
- Monsieur Njolai BAME, coordinateur de BACPA
- Monsieur AMZE, consultant chez Bambui Engineering services & techniques
- Monsieur Stanley-Watson TASANG, vendeur en quincaillerie pour les Ets Bumah Joseph & Ass.
- Monsieur Fidelis NGAH, chef de service téléphonie rurale pour le Nord Ouest (CAMTEL)
- Monsieur Choe IGNATUS, maçon-tâcheron

- Monsieur Fru Ndi EDISON, directeur du restaurant Dreamland
- Monsieur Muhamed BAMANGA, directeur du Golden Fleece Hotel
- Monsieur Susung MOSES, directeur, Monsieur Bius Kungeh KAYEG, président, Monsieur Fidelis SOPHIA, vice-président, du Handicraft Center
- Monsieur Sonny TAYONG FOMUNYAM, directeur de IDC (Infrastructure Development Consultant), bureau d'étude du BTP et ONG (ex-CARD)
- Monsieur Elie SITCHEN, directeur de la société International Soap
- Monsieur Pierre KANGA, consultant pour l'IRAD à Bambui, et porteur de projet via la société LDC (création d'une unité de transformation laitière)
- Monsieur Athanasius LAMSI, plombier avec atelier
- Monsieur Thomas ABEN, fondateur de LOCOBUMI (entreprise de production de matériaux locaux de construction)
- Monsieur Denis KWENTI, vitrier de Memo Glass Enterprise
- Monsieur Philip EKANYA, gestionnaire du Mondial Hotel
- Monsieur Mathew Ngwa MUKWA, carreleur-tâcheron
- Madame Margaret MUSI, co-proprétaire de New City Hotel
- Monsieur Joseph NDE, charpentier-tâcheron
- Monsieur Samuel Tangho NDIMENU, menuisier métallique avec atelier
- Monsieur Augustine NGU, producteur de matériaux locaux, tâcheron
- Monsieur Mutu Wilson NJI, électricien en bâtiment-tâcheron
- Monsieur Philip NYANGA, directeur, et Monsieur Richard TAAH, collaborateur, de Nyanga entreprise, entrepreneur du BTP
- Monsieur Michel MBONGWO et Monsieur Nkwentie Osia AKUM (directeur) d'ORICAA, ONG et entreprise du BTP
- Monsieur Stephen NCHUNKA, directeur d'ORSIDEP, ONG, entreprise du BTP
- Madame Charlotte TCHASSEM, administrateur de la société SOTRAMILK
- Monsieur Lawrence FORMAMBUH, président du syndicat des promoteurs de tourisme du Nord Ouest
- Monsieur Désiré ZEMGO, directeur de Zemgo & Bros, entreprise du BTP

Les ONGs et projets de développement¹²

- Madame Anne GARDNER de Bamenda Hifghlands Forest Project
- Madame Annamaria BOKOR, assistante technique du DED auprès de BACPA
- Père STANUSSI, responsable de programmes en direction des jeunes pour l'Eglise Catholique
- Monsieur Maximillianus Song MBANG, conseiller pour Helvetas
- Monsieur Charles NDIFON, responsable du département infrastructures rurales d'Helvetas
- Monsieur le directeur d'Helvetas
- Monsieur François ABADOMA, chargé de projet, et Monsieur NJAKOI, coordinateur pour Heifer project international
- Monsieur Muluh Gregory NDUH, cadre de MIDENO
- Monsieur Paul NGUEPI, cadre de Plan International

¹² Les ONG/entreprises du BTP rencontrées dans le cadre de l'étude filière BTP ont été classées dans la rubrique entreprises

- Monsieur Peter Abong NGEH, directeur de Prescraft (organisme d'appui aux artisans d'art du Nord Ouest)
- Madame Mary NYUYINWI, responsable provinciale de SAILD
- Monsieur Martin AWONDO, cadre de SIRDEP
- Monsieur GHOGOMU, chargé de mission infrastructures pour SNV
- Monsieur Pascal BOKKERS, assistant technique de SNV, développement organisationnel et institutionnel

Les services aux entreprises et aux communes

- Madame Christine TANYI, directrice adjointe de CAMCUL
- Monsieur Eric Andrews KOMBEM, secrétaire provincial de la Chambre de Commerce et d'Industrie
- Monsieur Louis NGOUPEYOU, cadre du FEICOM
- Monsieur Moussa MOUNTESSOU, agent à l'antenne locale du FOGAPE
- Monsieur Raymond BESSONG, directeur régional de MATGENIE

La commune

- Monsieur Sanjou Tadzong Abel NDEH, délégué du gouvernement de la commune urbaine de Bamenda
- Madame Julie TCHANG, chef de cabinet, Monsieur Fersters FON SUH, chef des services techniques, Monsieur Ufany EZECA, responsable des finances, Monsieur TENDER, secrétaire adjoint, de la commune urbaine de Bamenda
- Monsieur Simon Nji AWAMBENG, secrétaire général de la commune urbaine de Bamenda
- Monsieur Clément MARTEFOR, président du conseil municipal de la commune urbaine de Bamenda

Les autorités traditionnelles

- Fo ANGWAFO III S.A.N., fon de Mankon
- Monsieur Ndenge Sylvester ANGU, secrétaire du fon de Mankon
- Monsieur Benjamin NGWA, secrétaire du fon de Bafut

Les églises¹³

- Révérend Peter N. NYUMNLOH, secrétaire générale de la Convention Baptiste
- Révérend Lulu E. WILLIAMS, directeur « Evangelism & missions » à la Cameroon Baptist Convention
- Monsieur le secrétaire général de l'Evêché de Bamenda (Eglise Catholique)
- Monsieur le responsable des travaux pour l'Eglise Presbytérienne

L'Etat¹⁴

- Monsieur Stephen MENDI, chercheur à l'IRAD
- Monsieur Mbipéh SHIDKI, délégué provincial du MINAGRI
- Monsieur Mohamet DJIBRINE, chargé de programme pour le MINAGRI
- Madame Bridget AWA, cadre du MINAGRI

¹³ Rencontres essentiellement en tant que clientes du BTP

¹⁴ Les organisations para-étatiques ont été réparties dans les différentes autres rubriques (projet de développement pour MIDENO, service aux entreprises pour le FOGAPE, etc.)

- Monsieur The Augustine VUYOF, responsable provincial du service PME, artisanat et service informel du MINDIC
- Monsieur William Ngufor AZEH, responsable du service économique du MINEFI pour la province du Nord Ouest
- Monsieur Rigobert MIONG, du MINPAT
- Monsieur Bangsi John SUH, responsable du service planification et développement à la délégation provinciale du Ministère du Tourisme
- Monsieur Nji Joseph ADU, responsable du service des statistiques à la délégation provinciale du Ministère du Tourisme
- Madame AUDU, responsable de la promotion des sites touristiques du Nord Ouest
- Monsieur NJONTOU, chef de services des routes de la délégation provinciale du Ministère des Travaux Publics
- Monsieur Ngouh SALIFOU, chef de service de la construction au Ministère des Travaux Publics
- Monsieur Martin ZAPA, responsable du service provincial des statistiques

Réunions collectives

Simple présence

- Première réunion du conseil d'administration du syndicat des promoteurs de tourisme du Nord Ouest, étaient présents : Monsieur FORMANBUH (Bamenda), président, Monsieur Fonlon Roland SHEY et Madame Helen AWASUM NSHO (Bamenda), vice-présidents, Monsieur David NUMFO (Bafut), secrétaire général, Monsieur Emmanuel FOMI (Bamenda), vice-secrétaire, Monsieur Chin KILA (Kumbo) et Monsieur Christopher GEMOH (Ndop), secrétaire à la communication, Monsieur NDIKUM (Bamenda), conseiller, Monsieur Mohammed BAMENGAM et Monsieur Patrice NGENEJUN
- Réunion de l'association des travailleurs du secteur tourisme, étaient présents Monsieur Pierre NGODIA, président, Monsieur Nji Joseph ADU, secrétaire général, Monsieur Philip NTANG et Monsieur ANANG
- Réunion de peinters unions (groupe de sept peintres)

Réunions organisées

- Deux réunions d'acteurs de la filière tourisme, étaient présents :
 - première réunion :
 - seconde réunion :
- Deux réunions d'acteurs de la filière BTP, étaient présents :
 - première réunion :
 - seconde réunion :

➤ **Santa**

- Monsieur Muluh PENN, délégué d'arrondissement pour le MINAGRI

➤ **Ndop**

- Monsieur Bernard TABALI, maire de la commune rurale de Ndop
- Monsieur Pius GAMI, entrepreneur dans le secteur des transports (essentiellement marchandise) et de la fabrication de parpaings

Réunions organisées :

- Deux réunions d'acteurs de la filière tourisme, étaient présents :
 - première réunion :
 - seconde réunion :

➤ **Ndu**

- Monsieur Atanasius WINANYEN, secrétaire général de la commune rurale de Ndu
- Monsieur Jonathan Nfar BUNYUI, maire de la commune rurale de Ndu
- Monsieur Christian NFOR, entrepreneur (menuiserie, fabrication de briques de terre séchée, réparation des chaussures et fabrication de récipients en aluminium)

➤ **Nkambe**

- Monsieur Mangoh Jonas TANKO, maire de la commune rurale de Nkambe
- Monsieur Vincent BAWE, employé au Millenium Star Hotel
- Monsieur Charles CHIA, président d'ORSIDEP, ONG et entreprise du BTP

➤ **Fundong**

- Monsieur Tung Columbus TUNG, receveur municipal et ancien secrétaire général de la commune rurale de Fundong
- Monsieur Lawrence CIAMOH, propriétaire de Millenium Summer Hotel
- Monsieur David MBIONYI, entrepreneur du BTP

➤ **Wum**

- Monsieur Buh Sule TEGAH, entrepreneur du BTP
- Monsieur Patrick KUM, gérant de Morning Star Hotel
- Monsieur Nju Nazarius GHONG, maire de la commune rurale de Wum
- Monsieur Samson EAH, deuxième adjoint au maire de la commune rurale de Wum

➤ **Mbengwi**

- Monsieur NGUFOR, maire de la commune rurale de Mbengwi
- Monsieur Humphrey TANGO, directeur/propriétaire d'Amity Resort Hotel
- Monsieur Napoléon Ambele TUMASANG, propriétaire/directeur de Tnunaacam, entreprise de BTP

➤ **Kumbo**

- Monsieur Fonlon Roland SHEY, propriétaire et gérant du snack bar Arizona
- Monsieur Simon CHO, entrepreneur du BTP
- Monsieur Foryuy Donatus NJONG, maire de la commune urbaine de Kumbo
- Monsieur Felix Kwaye NYANG, directeur de l'hôtel Merryland
- Monsieur Ntasin SHEY, conseiller municipal et entrepreneur du BTP

Réunions collectives

Simple présence

- Cérémonie de lancement du syndicat départemental du tourisme, étaient présents trois membres de la délégation provinciale du MINTOUR, trois membres du conseil d'administration du syndicat provincial, et une douzaine d'acteurs économiques de la filière.

Réunions organisées

- Deux réunions d'acteurs de la filière tourisme
- Deux réunions d'acteurs de la filière BTP

**ESTIMATION FEICOM DE LA POPULATION DES
COMMUNES DONT LES POPULATIONS URBAINES
SONT SUPERIEURES A 20 000 HABITANTS ET/OU
DES CHEFS LIEUX DE DEPARTEMENT DE
L'EXTREME NORD, DE L'OUEST ET DU NORD-OUEST**

Commune	Population urbaine	Population rurale	Total
Extrême Nord			
Kaélé	28 714	53 454	82 168
Maroua (CU et CR ¹⁵)	206 928	50 214	257 142
Kousséri	185 035	8 017	193 052
Fotokol	22 051	17 585	39 636
Blangoua	29 871	14 986	44 857
Yagoua	65 042	52 576	117 618
Maga	21 833	56 154	77 987
Mora	58 892	101 685	160 577
Mokolo	69 986	76 566	146 552
Koza	20 040	51 472	71 512
Nord Ouest			
Fundung	20 853	45 457	66 310
Kumbo (CU et CR ¹⁶)	57 481	72 303	129 784
Nkambe	38 316	57 639	95 955
Benakuma	20 854	35 585	56 439
Wum	47 376	4 368	51 744
Bali	34 974	15 129	50 103
Bamenda	189 823	39 845	229 668
Mbengwi	9 144	29 793	38 937
Ndop	24 375	36 824	61 199
Ouest			
Mbouda	78 733	59 641	138 474
Bafang (CU et CR)	51 049	21 811	72 860
Baham	3 450	18 646	22 096
Bandjoun-Pete	0	11 216	11 216
Dschang (CU et CR)	60 543	63 327	123 870
Bafoussam (CU et CR)	182 939	23 157	206 096
Foumban (CU et CR)	111 667	33 834	145 501
Bangangté	33 993	29 595	63 588

¹⁵ Commune Urbaine et Commune Rurale : la population urbaine est dans la commune urbaine et la population rurale dans la commune rurale

¹⁶ Idem, mais nous savons que dans le cas de la commune de Kumbo, cela est inexact. En effet, le maire de la commune urbaine nous a expliqué que le découpage était précis et que la commune urbaine était en charge de territoire ruraux.

SYNTHESE DES POTENTIELS ET CONTRAINTES **DE LA PROVINCE DE L'EXTRÊME NORD**

- Un réseau de villes dense et hiérarchisé (une grande ville de 300 000 habitants, Maroua, une ville moyenne de 120 000 habitants (Kousséri), une ville d'environ 50 000 habitants et trois petites villes de 20 000 habitants desservi par un réseau routier de qualité et des routes en bon état permettent des temps de transport réduit (à l'exception de Kousséri avec lesquels les échanges sont plus longs et parfois rendus difficiles par l'insécurité).
- Une population la plus importante parmi les provinces étudiées (ce qui a des conséquences en termes de marché local et d'impact de l'action) et est pour un tiers d'entre elle concentrée dans les villes. La ville de Kousséri est cependant à l'écart du reste de la province et essentiellement tournée vers N'Djaména.
- Des activités économiques diversifiées de transformation, contribuant à faire de l'Extrême Nord la Province du Nord Camerounais la plus active. Maroua abrite de nombreuses entreprises de petite taille, en particulier dans les domaines artisanaux et/ou liés aux productions agricoles environnantes. Kousséri est une ville frontalière et donc commerçante dynamisée par l'arrivée du pipeline en provenance du Tchad.
- Des filières offrant des potentiels de développement : le tourisme qui bénéficie d'une reconnaissance au niveau national, le BTP dynamisé par la présence de nombreux projets et par le développement créé autour de l'arrivée du pipeline, des filières plus traditionnelles comme le textile (transformation artisanale du coton produit localement), le cuir ou la fabrication d'outils agricoles.
- Un réseau bien développé de services financiers et non financiers quoique limité aux micro-entreprises, en particulier à Maroua et qu'un projet de la BAD prévoit de soutenir.
- Des responsables municipaux qui se caractérisent par leur dynamisme, leur rigueur dans la gestion des affaires communales et une vision à long terme des problématiques de développement économique local.
- Des programmes d'appui aux communes, achevés à Kousséri et en cours d'installation à Maroua.

Un certain nombre de points de blocages sont néanmoins apparus qui pourraient rendre une intervention à caractère économique difficile :

- Le niveau de formation générale des entrepreneurs ainsi que la structure sociale traditionnelle qui encourage peu les initiatives freinent le dynamisme de l'économie.
- La fragilité climatique fragilise toute action fondée sur les produits agricoles ou le marché local.
- Le mauvais fonctionnement des transports limite les marchés accessibles, en particulier les grands marchés urbains du Sud.
- Une concurrence forte sur des marchés locaux dont l'étroitesse est liée à la faiblesse des revenus des populations (la Province l'Extrême Nord est la plus pauvre du Cameroun).
- Des habitudes prises d'assistance et d'aide gratuite (l'appui aux TPE est mené par des structures qui n'ont pas d'exigence de rentabilité et ne sont pas pérennes, facteur rédhibitoire vis-à-vis d'une intervention qui doit pouvoir s'appuyer sur des partenaires fiables et stables et sur des populations engagées dans une dynamique d'autopromotion.

SYNTHESE DES POTENTIELS ET CONTRAINTES DE LA PROVINCE DE L'OUEST

- Parmi les provinces étudiées, l'Ouest est celle qui comporte le plus de villes de taille importante et la densité de population la plus élevée du pays.
- A l'unanimité de tous les acteurs rencontrés, la Province de l'Ouest est la plus dynamique économiquement de toutes les provinces étudiées. Les Bamilékés, qui peuplent presque toute la province, sont particulièrement connus pour leur esprit d'entreprise et leur ingéniosité. Le niveau d'alphabétisation et de formation des entrepreneurs leur permet d'être adaptable et de percevoir l'intérêt d'un appui. L'avancement de l'organisation des artisans dans la province, à l'origine du mouvement national des artisans, permet également de s'appuyer sur des dynamiques collectives en marche, qui ont fait preuve de leur efficacité.
- La plupart des activités semblent être présentes à Bafoussam, et une grande partie d'entre elles dans les villes de seconde importance. De nombreuses filières peuvent être porteuses, permettant de valoriser des potentiels locaux tout en répondant à des marchés non saturés : les filières agroalimentaires, le BTP, l'hôtellerie, les dérivés du palmier à huile et les services liés au mode de vie urbains (télécommunications, informatiques, maintenance), voire la logistique liée au transport. Ce dynamisme économique se traduit également par une variété des tailles d'entreprises, facilitant un éventuel travail autour de la sous-traitance.
- L'accessibilité de la province depuis les grands centres lui confère également des avantages économiques certains (marchés importants, approvisionnement à moindre coûts, facilité à attirer des élites, etc.).
- De nombreux réseaux de COOPEC, de banques et de systèmes financiers traditionnels perfectionnés sont présents dans la province. Des prestations de formation/conseil/suivi sont disponibles pour les artisans auprès du CEPAB et de la CHART. La proximité de Yaoundé et Douala rendrait par ailleurs possible une collaboration avec les prestataires de services qui y sont implantés.
- Foumban et Bafoussam devraient prochainement bénéficier du programme d'appui de l'Union Européenne aux villes secondaires.

En dépit des nombreux atouts et potentialités de la Province du Nord Ouest, un programme d'appui au développement économique local basé sur une collaboration entre tous les acteurs pourrait être rendu difficile par :

- la complexité du milieu en partie à cause des oppositions traditionnelles entre Bamilékés et Bamouns,
- la fragilité financière de la commune de Bafoussam,
- les conflits qui opposent le Président du Conseil au Délégué du Gouvernement de la Commune de Bafoussam,
- l'insuffisant niveau de qualification et de dynamisme du personnel communal de Bafoussam.

ACTEURS DE LA FILIERE BTP
(différents acteurs, quantification des différentes catégories)

Villes	Bamenda	Kumbo	Ndop	Ensemble de la province
Estimation quantitative du nombre d'acteurs de la filière				
Principaux grands entrepreneurs	-Joe Corner et Water -Longlab (mais se décentre vers la location d'engins) -Tannel (le bureau réel est à Yaoundé) -Buns -Mark Pour Helvetas, il y a quatre entreprises dans lesquelles ils peuvent faire tout à fait confiance sur les chantiers, eux travaillent avec sept.	Travaillant pour le gouvernement : - Sheih Tsao - Sheih Nyang - M. Cho Simon - M. Fidelis Wikom - Mme Sah		
Nombre d'entrepreneurs du bâtiment		Estimé par la mairie à une dizaine, dont cinq obtiennent des marchés publics. Un entrepreneur estime être le plus grand, qu'il y a quatre moyens et trois plus petits.		A Nkambe, il n'y a pas de niveleuse disponible dans la ville. Les compétences techniques sont pourtant disponibles. L'entrepreneur interrogé estime à une dizaine les entrepreneurs du bâtiment de la ville.
Nombre de bureaux d'étude	Environ huit			
Principaux bureaux d'études	Bambui Cader Rural Construction Cancique ORICAA Fundatech Integrated engineering T. Zama design group	SLUPS		
Nombre de tâcherons maçons		Environ vingt groupes de cinq à douze maçons ¹		
Nombre de menuisiers		Environ vingt groupes de deux à quatre menuisiers ¹		
Nombre de producteurs de matériaux locaux	Facteur d'évolution : tous les ateliers rencontrés dans le cadre de l'étude DED avaient moins de dix ans.		A Ndop, un producteur de parpaing estime être l'unique de la ville	A Ndu : un artisan estime qu'il y a énormément de producteurs de briques en terre occasionnels (car cela demande très peu de savoir-faire et d'équipement). Environ quatre sont spécialisés dans cette activité (plus de 200 briques par jour).
Nombre d'électriciens				
Nombre de peintres		Environ quatre ou cinq groupes de deux à quatre menuisiers métalliques ¹		
Nombre de menuisiers métalliques/ferrailleurs		Environ quatre ou cinq groupes de deux à quatre peintres ¹		

ANNEXE 7.a. (page 2)

Villes	Bamenda	Kumbo	Ndop	Ensemble de la province
Estimation quantitative du nombre d'acteurs de la filière				
Nombre de plombiers		Les plombiers travaillent en général seuls (ils sont pour la plupart salariés de Kumbo Water Authority) ¹		
Nombre de fabricants de matériaux locaux				
Quincailliers, vente de matières premières	-Boma -Fokou -Ets Qwan Joseph -Cogecam -Family enterprises			
Organisations professionnelles	Au niveau national (non représentée localement) : Cameroon Association of Contractors (Yaoundé) Localement : Contractors Union regroupe des entrepreneurs (une quarantaine) qui obtiennent des marchés publics, prennent un engagement de qualité et de finir les travaux engagées et règlent une cotisation de 25 000 FCFA. L'association a tenu quatre réunions l'année dernière. A Kumbo, un des plus grands entrepreneurs dit qu'il n'y a pas d'organisations d'entrepreneurs locale, mais que cela serait intéressant pour résoudre des problèmes d'équipement et faciliter une recherche commune de marchés extérieurs.			

¹ Estimation du conseiller municipal chargé de la supervision des chantiers municipaux

ELEMENTS DE CONNAISSANCES DES MARCHES DU BTP

<p>Marchés : routes – réhabilitation (scarifier, amener de la latérite, compacter, construire des drainages latéraux et poser des bus sous la route, rénovation des ponts).</p>	<p>Au niveau national :</p> <p>Routes réhabilitées par le Ministère des Travaux Publics :</p> <ul style="list-style-type: none">- 293 contrats en 1998/1999 et 304 contrats en 1999/2000 dont :<ul style="list-style-type: none">- sur fonds du budget camerounais : 139 contrats en 1998/1999 et 153 en 1999/2000,- sur fonds routier : 98 en 1998/1999 et 147 en 1999/2000,- sur financement CAP : 44 en 1998/1999 et quatre en 2000,- sur fonds STABEX, 24 contrats en 1998/1999 et aucun contrat en 1999/2000. <p>Dont</p> <ul style="list-style-type: none">- 152 sur routes en terre- 20 sur routes revêtues- 59 sur routes rurales- 74 travaux de réfection de routes revêtues. <p>- Les dépenses d’entretien de la route (confiées à des entreprises) par le gouvernement seul (hors bailleurs) sont estimées à 20 milliards par an.</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>En 1998/1999, les ressources mobilisées par le fonds au titre de la redevance sur l’usage de la route étaient de presque 12 milliards, les engagements (décision d’engager des travaux) étaient de 7,9 milliards et les paiements de 4,8 milliards.</u>- <u>Sur la moitié de l’année 1999/2000, les recettes issues de la même redevance étaient de 12,9 milliards, les engagements de 15,7 milliards et les paiements de 1 milliard.</u> <p>- Le montant total nécessaire à la réalisation des objectifs du Gouvernement (dont on peut imaginer qu’il sera réalisable avec l’aide des bailleurs dans le contexte de la réduction de la dette) est de 93 milliards de FCFA par an, dont 50 milliards pour la réhabilitation, 33 milliards pour l’entretien et 10 milliards pour les études et le contrôle.</p> <p>SNV : 850 millions sur trois ans, soit moins de 100 km dont 22 km prévus en 2002, en principe à partir de 2003, plus de projets nouveaux.</p> <p>Helvetas : en 2000 : 55 km de routes</p> <p>MIDENO : 3,8 milliards ont été prévus pour l’ensemble des constructions sur la période 1999/2001. Entre 1999 et mi-2001, 2 milliards ont été dépensés pour la réhabilitation de routes (246 km). D’ici fin 2002, quatorze bus devraient être construits sous les routes.</p> <p>Communes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Ndu : a réalisé l’ouverture de rues dans la ville de NDU en 1997/1998, projette la maintenance de 30 km de routes en 2001/2002
---	---

ANNEXE 7.b. (page 2)

<p>Marchés : routes – construction</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nkambe : a réalisé dans le cadre du budget 2000/2001 : l'ouverture de rues en ville (28 km), l'ouverture d'une route rural-urbain (12 km), pose de drains sous les routes en ville, et envisage en 2001/2002 de continuer la pose des drains et de construire six routes vers des villages enclavés. - Ndop : en 1999 : reprofilage de rues en villes (5 millions), reprofilage de trois routes menant à des villages (participation financière de la commune 3,7 millions de FCFA – reste à la charge des villageois) - -Kumbo : construction et réhabilitation de route (Projet : 150 millions), pose de drains (projet : 20 millions) : en 1997/1998 réalisé 7 millions d'infrastructures.
<p>Marchés : autres travaux publics</p>	<p>Plan international : à petite échelle : ponts. MIDENO : d'ici fin 2002 : sept ponts. HELVETAS : en 2000 : un pont a été réparé. Communes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ndu : En 1997/1998, la commune a construit un marché à bétail dans un village, en 1998/1999 des latrines publiques (budget supérieur à 1,5 millions) ainsi qu'un second marché dans un village. En 1999/2000, elle a construit un abattoir et deux ponts. - Nkambe : en 1999/2000, elle a réalisé les premiers travaux de construction du stade municipal. En 2000/2001, elle a démarré les travaux de construction du stade municipal (excavation), construit des comptoirs adaptés au commerce de viande dans un village, huit latrines dans des marchés, réhabilité la tribune du grand stade, et entamé le réaménagement des locaux de la commune pour y installer la trésorerie municipale. En 2001/2002, elle projette de terminer la tribune du stade municipal (44 millions). - Ndop : 1999 : réhabilitation du marché central (4 millions), 2000 : construction d'un bâtiment administratif (15 millions), construction de trois écoles, participation de la commune : 3,8 millions, le reste étant à la charge des associations de parents d'élèves, constructions de toilettes pour le marché (2,6 millions).
<p>Marché : adduction d'eau (construction de réservoirs, mise en place de tuyaux, installation de robinets publics et de valve de nettoyage)</p>	<p>Ce secteur a été longtemps essentiellement public (une société para-étatique a construit plus de 250 adductions d'eau dans le pays, mais très mécanisées, les systèmes non entretenus d'adduction par forage ne fonctionnent plus pour la plupart). HELVETAS a construit la plupart des adductions d'eau en milieu rural. Dans le Nord Ouest, les dénivelés permettent dans la plupart des cas d'utiliser des systèmes d'adduction par gravité. SNV : 20 millions sur trois ans, à partir de 2003 en principe plus de projets nouveaux. Plan International : à petite échelle. MIDENO : d'ici fin 2002 : réalisation de sept adductions d'eau et réhabilitation de sept anciennes adductions d'eau. HELVETAS : En 2000, réalisation de dix sept adductions d'eau (contre onze en 1999).</p>
<p>Marchés : bâtiments « institutionnels »</p>	<p>Plan International : à petite échelle : écoles. MIDENO : d'ici fin 2002 : cinq centres de santé, neuf classes, quatre bâtiments communautaires et une chambre froide.</p>
<p>Marchés : bâtiments « habitat et diffus »</p>	

Perspectives	<p>SNV : devrait cesser son activité de construction.</p> <p>MIDENO : devrait intensifier son activité de construction.</p> <p>Communes : La commune de Bamenda devrait bénéficier d'un programme de l'Union Européenne de 20 milliards d'Euros portant sur cinq villes secondaires, qui devrait lui permettre d'améliorer la compétence de ses services techniques, mais également de réaliser des investissements. Nous n'avons pas de précision à l'heure actuelle sur ce programme, en cours de démarrage. Les perspectives de décentralisation devraient également entraîner une augmentation des marchés communaux. Ainsi la stratégie d'entretien des routes rurales en cours d'approbation prévoit que les communes soient chargées d'assurer l'entretien des routes rurales.</p> <p>Etat : L'initiative de réduction de la dette devrait libérer des fonds très importants dont une partie devrait créer des marchés, tant pour les routes que pour les infrastructures sociales.</p>
Mode d'attribution des marchés	<p>SNV : appels d'offre restreints pour les routes, la liste des entrepreneurs qui participent doit être approuvée par le Ministère des Travaux Publics (cinq appels d'offre en un an et demi, dont un de 280 millions et quatre inférieurs à 80 millions). Appel d'offre ouvert, limité à la localité dans laquelle les travaux auront lieu pour les adductions d'eau.</p> <p>MIDENO : Ils embauchent souvent des tâcherons et ils ont des ingénieurs qui assurent la supervision des travaux. Dans certains cas, ils font appels à IDC ou ORICAA pour assurer une partie de la supervision des chantiers. Ils estiment que financer le surcoût de la supervision est nécessaire lorsque les marchés sont supérieurs à 100 millions. Dans tous les cas, cette délégation ne dispense pas d'une surveillance rapprochée pour éviter les dérapages de délais et l'utilisation de matériaux de mauvaise qualité.</p> <p>HELVETAS : Appel d'offre restreint (appel à préqualification, achat du document de préqualification/5 000 FCFA, questionnaire sur qualification/ingénieurs et plombiers pour adduction d'eau, équipement - y compris bureaux et ordinateurs - et expérience, certificat d'enregistrement, sélection, appel d'offre lui-même, achat du document – 30 000 à 100 000 FCFA) – HELVETAS recrute également des contrôleurs pour les chantiers (chargés de suivre l'entreprise qui réalise).</p> <p>Gouvernement : exigence pour être agréé : paiement de la patente, des taxes, de l'assurance sociale des employés, paiement de la logistique liée aux contrôles sur les chantiers, ne jamais avoir abandonné de chantiers, ne pas avoir fait de prison, ne pas avoir de dette envers l'Etat.</p> <p>Communes : les communes assurent souvent la coordination des chantiers en recrutant des tâcherons localement. Cela est dû à une volonté de maîtrise des coûts et à l'absence de sociétés constituées dans les petites villes, qui pourraient remplir ce rôle sans qu'il soit nécessaire de faire appel à des entreprises de l'extérieur.</p>

Pour SNV, il existe des entreprises de bonne qualité, mais elles ne s'intéressent pas aux petits marchés (inférieurs à 70 ou 80 millions de Francs). Une entreprise importante de Kumbo a confirmé qu'elle ne pouvait répondre à tous les marchés en ce moment, essentiellement à cause du manque d'équipement, la main d'œuvre étant toujours disponible.

**ESTIMATION DES MONTANTS DES MARCHES
POTENTIELS DANS LA PROVINCE DU NORD-OUEST**

	Gouvernement	Communes ¹⁷	ONG internationales ¹⁸ et projets	Entreprises importantes	Micro- entreprises	Particuliers
Routes	- Marchés attribués au niveau provincial : 70 millions ¹⁹ - Marchés d'entretien attribués au niveau national (répartition entre les provinces inconnue) : 20 milliards ²⁰ - Montant nécessaire à la réalisation des objectifs du Gouvernement (entretien du réseau existant) au niveau national : 93 milliards	-Bamenda : environ 13 millions par an -Ndop : environ 3 millions par an -Kumbo : environ 10 millions par an	-SNV : 280 millions par an -HELVETAS : 150 millions par an -MIDENO : 660 millions par an	Sans objet		
Ponts (hors réhabilitation de routes)	Attribué et géré au niveau national, inconnu	-Bamenda : environ 26 millions par an -Ndop : environ 3 millions par an	-Plan international : à petite échelle -MIDENO : 50 millions par an en moyenne -HELVETAS : exceptionnel			
Adduction d'eau et/ou assainissement	- Attribué localement : 7 millions - Travaux éventuellement attribués depuis Yaoundé inconnus	-Bamenda : environ 6 millions par an	-Plan international : à petite échelle -MIDENO : sept nouvelles adductions d'eau et sept anciennes d'ici fin 2002 -HELVETAS : dix sept adductions d'eau en 2000 contre onze en 1999			
Marchés / abattoirs / tribunes	-	-Bamenda, environ 130 millions par an -Ndop : environ 10 millions par an -Kumbo : environ 5 millions par an	-			
Bâtiments à étages	Attribués localement : 2 milliards de FCFA	-Bamenda : environ 4 millions par an -Ndop : environ 15 millions par an -Kumbo : environ 20 millions par an	-MIDENO : environ 100 millions par an	Marginal	Inexistant	
Bâtiments simples					Marginal	Grossièrement estimé à 8 milliards par an dans l'ensemble de la province ²¹

¹⁷ Il s'agit des communes qui ont une ville. Ce sont les plus solvables. Les estimations ont été faites à partir des chiffres de Bamenda, Kumbo et Ndop étendus à Wum, Mbengwi, Fundong et Ndu. Les estimations ont été réalisées en faisant une moyenne des dépenses sur les trois dernières années disponibles.

¹⁸ Chiffres issus des entretiens avec les organismes, soit qu'ils aient été communiqués directement (montant global pour trois années), soit qu'ils aient été estimés en fonction des travaux réalisés. SNV envisage d'abandonner tous travaux d'infrastructures à partir de 2003.

¹⁹ Budget d'investissement prévisionnel 2000/2001

²⁰ Acte du forum des PME de l'entretien routier, 2000

²¹ A partir de l'accroissement présumé de la population dans les prochaines années et du nombre moyen de personnes par maison

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES D'INFORMATION SUR LA FILIERE TOURISME

Villes	Bamenda	Kumbo	Ndop
Caractéristiques de la ville			
Distance de Bamenda	0	3h30	1h
Population	Estimation recensement : Estimation commune : 300 000 habitants. Estimation FEICOM : 229 000 habitants	Estimation recensement : Estimation commune : Estimation FEICOM : 57 000 habitants.	Estimation recensement : Estimation commune : 85 000 habitants. Estimation FEICOM : 61 000 habitants.
Population urbaine	Estimation recensement : 252 000 habitants Estimation commune : Estimation FEICOM : 190 000 habitants.	Estimation recensement : 89 000 habitants. Estimation commune : Estimation FEICOM : 57 000 habitants.	Estimation recensement : Estimation commune : 30 000 habitants. Estimation FEICOM : 37 000 habitants.
Estimation quantitative du nombre d'acteurs de la filière			
Nombre d'hôtels recensés par la délégation du tourisme	35	7	5
Nombre de restaurants recensés par la délégation du tourisme	13	1	
Nombre estimé d'artisans	Estimation de Prescraft : 2000 artisans à Bamenda dont 800 travaillent avec Prescraft Estimation de Prescraft : le nombre d'artisans dans la province pourrait être supérieur à 500 000.		Nombre important, la réunion tourisme (du jour pour le lendemain, appel par le maire) en a réuni une vingtaine.
Structures organisées d'artisans	Prescraft : 800 artisans Handicraft centre : 800 enregistrés, moins de vingt personnes ont réglé leurs cotisations pour l'année en cours.	Boutique d'artisanat : un individuel, soutenu par le syndicat du tourisme	Centre de formation départemental (financé par la commune) Centre Prescraft
Structures économiques de services touristiques (palais, musées, etc.)	Fon de Mankon a un projet de musée en cours. Palais de Bafut se visite (frais perçus) et a un projet de musée mieux aménagé. Palais de Bali se visite. Musée de la ville (downtown muséum).	Palais de Kumbo se visite. Palais d'Oku pourrait se visiter. Musée d'art – connections internationales, y compris site web. Forêts communautaires Kilum, avec projets de centre d'accueil.	
Revenus du secteur : éléments d'évaluation	Hôtellerie : estimé à 478 millions pour 2000/2001 par la délégation du tourisme. Artisanat : Chiffres d'affaires de la coopérative des artisans de l'année dernière : 7 millions – Chiffres d'affaires de Prescraft/Bamenda année financière 1999/2000 : 16,5 millions, en augmentation forte sur 2000/2001 (50 % de vente à l'export en plus).		
Contribution de la filière au développement local			
Problématiques d'emplois	Nombre estimé aujourd'hui : 2 000 artisans 350 dans les hôtels (avec une moyenne de 10 par hôtel, mais de forts écarts). Inconnu dans les restaurants. Limité dans des structures autres (agences de voyages, musées, etc.). Possibilité de développement : essentiellement consolidation et qualification des emplois existants.	Nombre estimé aujourd'hui : Hôtels : environ 40 emplois. Potentiels : Probablement extension possible du nombre d'emplois dans l'hôtellerie, mais qui restera limitée en valeur absolue. Essentiellement consolidation des emplois, en particulier dans l'artisanat.	Nombre estimé aujourd'hui : Hôtellerie : une trentaine. Potentiels : Essentiellement consolidation des emplois liés à l'artisanat.
Fiscalité directe	Hôtels : possibilité de développer les revenus, donc les résultats de la patente. Artisanat : éventualité d'une possibilité d'enregistrement, et de paiement de l'impôt libérateur, si les revenus sont développés et les emplois consolidés : or le nombre d'artisans est élevé.		
Valorisation de ressources locales (analyse du département)	<u>Sites naturels</u> Lac Awin (Santa) <u>Sites artisanaux</u> Deux centres artisanaux importants, dont un comportant un atelier <u>Sites culturels</u> Trois palais Deux musées	<u>Sites naturels</u> Forêt protégée (et nombreux oiseaux rares) Lac de cratère <u>Sites artisanaux</u> Centre artisanal et de production de miel <u>Sites culturels</u> Trois palais	<u>Sites naturels</u> Deux lacs <u>Sites artisanaux</u> Deux centres d'artisanat (dont ateliers) ? <u>Sites culturels</u> Cinq palais Un musée d'art (cité par Ayaba comme un des sites visités)

ANNEXE 8 (page 2)

Villes	Bamenda	Kumbo	Ndop
Autres effets induits	Valorisation de l'image de la ville Animation de la ville et augmentation de son attractivité		
Eléments d'analyse de la filière et stratégie possible			
Marchés actuels des différents secteurs	Hôtellerie : 41 152 nuitées enregistrées en 2000/2001, dont 86 % de Camerounais, 4 % d'étrangers résidents au Cameroun et 5 % d'étrangers non résidents au Cameroun, pour un taux d'occupation moyen de 10 % environ (30 % pour les hôtels de meilleure qualité). Artisanat : Pour Prescraft, 80 % de ses marchés sont dans des réseaux de commerce solidaire, à l'export.		
Marché actuel du tourisme	Prescraft : nombre de « vrais » touristes dans la boutique : 30 à 50 par mois. Ayaba hôtel : estime que la plupart de ses clients étrangers sont des touristes, soit environ 1 000 à 1 200 personnes par an. Palais de Bafut : 600 clients au mois de Décembre (le meilleur), en saison creuse environ une centaine, soit une estimation de 3 000 à 4 000 visiteurs par an. Trois groupes de touristes pour un voyage centré sur l'observation des oiseaux chaque année.		
Problématiques	<ul style="list-style-type: none">-Un marché actuel trop étroit pour la capacité d'accueil hôtelière et la capacité de production artisanale.-De réels savoir-faire dans le secteur artisanal, à transmettre, le métier étant peu valorisé, un problème crucial de compétences dans le secteur de l'hôtellerie.-Une absence quasi-totale d'offre coordonnée entre les différents secteurs de la filière, absence également d'agences de voyage locales.-Une absence quasi-totale de sources d'information touristique (guides étrangers très succincts et de mauvaise qualité, pas de centre d'information en ville, à part partiellement la délégation du tourisme).		
Solutions envisagées			

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES D'INFORMATION SUR LA FILIERE AGROALIMENTAIRE

Villes	Bamenda	Kumbo	Ndop
Estimation quantitative du nombre d'acteurs de la filière			
PME de l'agroalimentaire			
Petites unités de transformation	Peu de petites unités de transformation alimentaire selon DED, enregistrées sous forme association ou GIC.		
Perspectives	Toutes les unités interrogées avaient moins de cinq ans d'âge ²² .		
Contribution de la filière au développement local			
Problématiques d'emplois	Nombre d'employés élevées (dix employés en moyenne par unité), dans les petites unités ²³ .		
Formation	Très peu d'apprentis (un en moyenne) dans les petites unités.		
Fiscalité directe			
Valorisation de ressources locales			
Autres effets induits			
Eléments d'analyse de la filière et stratégie possible			
Productions agricoles de la province	Culture de rente (exportation)	<p>Café arabica : il s'agit de la principale culture d'exportation de la province, il est cultivé dans les zones de moyennes et hautes montagnes. La production est en baisse constante (3 847 tonnes en 1988/1989 contre 1 146 en 1997/1998) étant donnée la conjoncture internationale défavorable.</p> <p>Café robusta : il s'agit de la troisième culture d'exportation, elle est cultivée dans les zones les plus basses, la production est également en baisse très forte (1 492 tonnes en 1988/1989 contre 141 tonnes en 1997/1998).</p> <p>Thé : il est produit autour de Ndu (1 533 tonnes en 1997/1998). Plus de 800 travailleurs entretiennent les plantations et assurent le conditionnement du thé pour le compte de la Cameron Development Corporation, en cours de privatisation. Pendant les récoltes, 300 personnes supplémentaires sont recrutées.</p>	
	Cultures vivrières commercialisées	<p>Palmier à huile : la production se fait essentiellement dans les zones de basse altitude (Mezam, Bafut, Momo, Widikum, Batibo, Donga-Mantum, Ako, Mbembe, Nwa, Mbo, Menchum, Menchum valley). La production était de 5 050 tonnes en 1984/1985, 9 852 tonnes en 1987/1988 réalisée par plus de 24 000 exploitations, 11 500 tonnes en 1997/1998. En 1997/1998, plus de 82 000 plants de palmiers ont été vendus (Momo : 35 000, Ngo-Ketunja : 18 500, Donga-Mantung : 14 300, Menchum : 8 400).</p> <p>Maïs Haricot Banane plantain Riz</p>	
	Cultures vivrières d'autoconsommation		
Principales productions animales de la province et éléments d'analyse	<p>Production ovine Elevage plus dispersé de caprins, ovins, porcins et volailles essentiellement localisées autour des zones urbaines)</p> <p>Miel Une association bien installée qui produit du miel se révèle un concurrent difficile pour les très petites unités. NOWEBA : North West beefarmer's association : ont un magasin. En 1997, 195 groupes, 3 091 membres, commercialisation en commun et formations. Problèmes : grandes quantités à transformer, problème de contenant, transport, association active. Problème principal : approvisionnement en matières premières (disponibilité et transport).</p>		
Dynamiques des entrepreneurs	Tous les entrepreneurs avaient une formation du niveau du secondaire au minimum.		
Problématiques			
Solutions envisagées	-		

²² Gapp Markus, op. cit.

²³ Idem