HAL
open science

Les élites du Développement Economique Local : Cas de Foumban au Cameroun

Laure Frisa

To cite this version:

Laure Frisa. Les élites du Développement Economique Local : Cas de Foumban au Cameroun. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2019. Français. NNT : 2019SACLV062 . tel-02364992

HAL Id: tel-02364992

https://theses.hal.science/tel-02364992v1

Submitted on 15 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

université PARIS-SACLAY

NNT : 2019SACLV062

Thèse de doctorat

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES ST-QUENTIN-EN-YVELINES

université PARIS-SACLAY

Les élites du développement économique local Le cas de Foumban au Cameroun

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
préparée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

École doctorale n°578 : Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)
Spécialité de doctorat: Sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt le 30 septembre 2019, par

Laure FRISA

Composition du Jury :

Monsieur Boualem ALIOUAT Professeur (Université Côte d'Azur)	Rapporteur
Madame Myriam DONSIMONI MCF HDR (Université Savoie Mont-Blanc)	Rapporteur
Monsieur Hadj NEKKA MCF HDR (Université d'Angers)	Examinateur
Monsieur François-Christophe COLENO, DR (INRA, AgroParisTech)	Président du jury
Monsieur Philippe HERMEL Professeur (LAREQUOI, UVSQ)	Directeur de Thèse
Monsieur Ivan SAMSON MCF HDR (LAREQUOI, UVSQ)	Invité

Université Paris-Saclay
Espace Technologique / Immeuble Discovery
Route de l'Orme aux Merisiers RD 128 / 91190 Saint-Aubin, France

ÉCOLE DOCTORALE
Sciences de l'homme et de la société (SHS)

Titre : Les élites du Développement Economique Local : le cas de Foumban au Cameroun

Mots clés : élites, DEL, capacités, ressources, territoire, institutions, activation, expertise, compétition

Résumé :

En Afrique subsaharienne (ASS), les élites locales sont les acteurs décisifs de l'émergence de l'économie locale. Elles doivent permettre la valorisation des ressources territoriales, la mise en place de règles du jeu, la constitution des entreprises et des acteurs. L'existence d'élites locales est en ce sens un facteur de réussite du DEL.

Dans cette thèse, nous nous demandons quels sont les fonctions, les capacités et les comportements de ces élites du DEL, aussi diverses qu'elles puissent être. Nous avons réalisé une étude de cas sur le territoire de Foumban au Cameroun. Nous avons choisi d'utiliser une méthode qualitative passant par trois étapes : le développement d'un concept et de critères de repérage des élites du DEL, leur identification à Foumban et la conduite d'entretiens semi-directifs en face-à-face avec les élites identifiées.

Nous expliquons dans cette thèse que le DEL en ASS est un processus qui repose sur les dynamiques d'une multitude d'élites locales, qui, à travers leurs actions et leurs interactions, construisent les capacités des territoires. Les élites du DEL sont des individus pluriels qui poursuivent leurs intérêts et qui usent de leur pouvoir. Elles réalisent un travail institutionnel et modifient les règles du jeu, intentionnellement ou non. Elles ne sont pas les dirigeants formels, mais sont certains acteurs qui sont fonctionnels, qui sont à l'origine du changement et qui permettent de révéler le potentiel du territoire.

Elles exercent deux fonctions essentielles au DEL *l'activation*, c'est-à-dire la mobilisation des parties prenantes et *l'expertise,* c'est-à-dire l'identification de solutions pour valoriser les ressources territoriales.

A Foumban, nous avons observé que les élites du DEL mettent en œuvre des actions concrètes et s'appuient sur des capacités leur permettant de réussir à mettre en œuvre leurs fonctions. Nous avons également remarqué d'importantes divergences d'opinions entre les élites, par exemple sur l'impact des communautés sur le développement local et sur le type d'approche du DEL à adopter : *top-down* ou *bottom-up*.

Contrairement aux pratiques occidentales qui mettent en avant la coopération entre les acteurs, nous montrons que, dans un contexte de développement et de transition, la transformation du local en territoire passe par l'existence d'une *biodiversité* d'élites locales en compétition qui créent, modifient et sélectionnent les institutions au cours de vives négociations et de multiples confrontations. Les élites font alors avancer les débats essentiels. Toutes les idées sont négociables jusqu'à atteindre une situation stable.

Nous avons également mis en lumière l'existence d'un consensus sur un sujet essentiel pour le DEL, l'importance des Très Petites Entreprises. Elles sont capables de réconcilier l'économie communautaire et l'économie commerciale. Ce consensus montre que, derrière leur diversité et leurs confrontations, les élites du DEL partagent certaines valeurs et qu'il existe une certaine conscience collective sur la stratégie gagnante.

Title: The elite of Local Economic Development: The Case of Foumban in Cameroon

Keywords : elite, LED, capacities, resources, territory, institutions, activation, expertise, competition

Abstract:

In subsaharan Africa (SSA) the local elite is the key player of local economic emergence. The elite of LED must lead to the valorisation of territorial ressources, to the setting-up of the rules of the game, to the creation of local firms and local players. The existence of local elite is therefore a success factor of LED.

In this thesis, we have investigated the functions, the capacities and the behaviours, opinions and practices of the various members of the local elite of LED. We have conducted a qualitative research with the case study in Foumban, Cameroon. Our methodology was organised in three main steps: development of a concept and of identification criterias of the elite of LED; identification of this elite in Foumban; face-to-face interviews with the elite.

As we explain in this thesis, LED in SSA is a process that requires a variety of local elite who build the capacities of territories through its actions and interactions. The elite of LED is made by individuals, pursuing their own interests, and using their powers. They are doing an institutional work and they are changing the rules of the game intentionally or not. They are not the official players, but only those functional players able to unlock the territorial potential through two main actions: *the activation*, that aims at mobilizing stakeholders and *the expertise*, that aims at imagining solutions to generate the territorial ressources.

In Foumban, we have observed that the elite of LED we identified is conducting concrete actions and in doing so relies on capacities to implemt its LED functions. We also have noticed strong differences among the opinions of the elite of LED, for example about the issue of the impact of communities on development, about the territory as a container or a recipient of resources, or about bottom-up vs. top-down LED approach.

Unlike the Western approach of LED promoting the cooperation between the main stakeholders, we have highlighted that in a context of development and transition, the transformation of local level into a productive territory needs the intervention of a *"biodiversity"* of local elite in competition. Its multiple confrontations and difficult negotiations enable the creation, the change and the selection of performing institutions. The local elite of LED is debating about the future : all ideas can be expressed and are negotiable until a stable situation has been reached.

In Foumban, we also have identified a consensus within the elite on a key issue: the importance of the Very Small Firms for local development. This consensus shows that behind differences and competitions, the local elite shares some values and that a certain collective awareness does exist about the winning strategy.

Avertissement

L'Université n'entend apporter aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Ce travail de recherche a été un exercice passionnant qui a impliqué plusieurs personnes de près ou de loin. Je me dois donc de leur adresser mes remerciements.

Je tiens à remercier mon directeur de thèse, mon « guide éclairé », sans lequel ce travail n'aurait jamais pu voir le jour, Ivan Samson. Ivan m'a soutenue dès le départ et m'a aidée à définir ce projet de recherche. Puis, tout au long de ce doctorat, Ivan m'a apporté un appui permanent, indispensable. Il s'est montré d'une extrême disponibilité. Ses connaissances illimitées m'ont énormément apporté pour cette thèse mais également bien au-delà et je me sens bien plus riche maintenant qu'il y a quelques années.

Un immense merci pour le Professeur Philippe Hermel, qui, prenant le relai d'Ivan Samson est devenu mon directeur de thèse. Sans lui, il ne m'aurait pas été possible d'aller au bout de ce travail. Je remercie le Larequoi, le laboratoire qui a accueilli et encadré mon projet de thèse.

Je remercie les rapporteurs Boualem Aliouat et Myriam Donsimoni et les examinateurs François-Christophe Coleno et Hadj Nekka, qui ont pris de leur temps pour lire cette thèse. Leurs commentaires me permettront de faire encore évoluer mes réflexions.

Une pensée va également à mes amis du laboratoire « Sociabilis » composé d'Ivan Samson, de Myriam Donsimoni, de Jean-Pierre Mouko, d'Anastassiya Zagainova et de Sylla Gaoussou. Leur fréquentation et nos séances de travail m'ont beaucoup inspirée.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenu au cours du travail de collecte de données au Cameroun et notamment Emmaculate Eni Tembon, chef d'antenne du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local pour la région Ouest, Emmanuel Njifenji, responsable des programmes de l'association foumbanaise AJP CEDES et Victor Song, ami de longue date, consultant et doctorant à l'université de Yaoundé 1. Je remercie aussi toutes les élites locales foumbanaises qui ont accepté de répondre à mes questions et qui ont consacré du temps aux entretiens. Cette thèse leur sera transmise et j'espère qu'elle pourra les aider dans leurs efforts de développer le territoire de Foumban.

Enfin, je dois dire merci à ma famille et notamment à mon conjoint qui m'a soutenue, qui a cru en moi et qui a dû faire certains sacrifices et à mon fils qui est né en cours de route...

Liste des abréviations

ASS : Afrique subsaharienne
BAD : Banque Africaine de Développement
BM : Banque Mondiale
CCIMA : Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat
CDI : Centre Divisionnaire des Impôts
CHART : Chambre des Artisans
CLGF : Commonwealth Local Government Forum
CTD : Collectivité Territoriale Décentralisée
DEL : Développement Economique Local
FMI : Fonds Monétaire International
GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GREMI : Groupement de Recherche sur les Milieux Innovateurs
IBAF : Institut des Beaux-Arts de Foumban
IH : Institutionnalisme Historique
ILO : International Labour Organization
IR : Institutionnalisme Rationnel (des choix Rationnels)
IS : Institutionnalisme Sociologique
LEDNA : Local Economic Development Network in Africa
MINCULT : Ministère de la Culture
MINEPAT : Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINIMIDT : Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique
MINPMEESA : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
MINTOUL : Ministère du Tourisme et des Loisirs
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PADDL : Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PAS : Plan d'Ajustement Structurel
PED : Pays en Voie de Développement
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP : Partenariat Public Privé
R&D : Recherche et Développement
RDPC : Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais
SPL : Système Productif Local
TPE : Très Petites Entreprises
UDC : Union Démocratique du Cameroun
UNCDF : United Nations Capital Development Fund
VAE : Valeur Ajoutée Economique
VAS : Valeur Ajoutée Sociale

Sommaire

Listes des tableaux, des graphiques et des schémas 13

Introduction Générale 17

Chapitre I – Du local au territoire productif : la place des acteurs et les défis spécifiques en Afrique subsaharienne.....35

Section 1. Les acteurs et la transformation du local en territoire productif 37

Section 2. Les collectivités locales face aux défis spécifiques du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne 55

Conclusion du Chapitre I. 77

Chapitre II - Le Développement Economique Local comme dynamique des élites locales 83

Section 1. Le Développement Economique Local : des dynamiques institutionnelles et des élites 85

Section 2. Les élites africaines du Développement Economique Local 116

Conclusion du Chapitre II 135

Chapitre III – Les dynamiques économiques et institutionnelles et les élites du Développement Economique Local sur le territoire de Foumban au Cameroun.....139

Section 1. Le Cameroun et les dynamiques économiques de Foumban 140

Section 2. Les dynamiques institutionnelles et les élites du développement économique sur le territoire de Foumban au Cameroun 161

Conclusion du Chapitre III 183

Chapitre IV – L'analyse empirique des capacités et des comportements des élites du Développement Economique Local à Foumban 185

Section 1. Les capacités humaines, sociales et symboliques des élites du Développement Economique Local 187

Section 2. Les opinions et les pratiques des élites du Développement Economique Local217

Conclusion du Chapitre IV 241

Conclusion Générale.....249

Bibliographie 261

Table des matières 279

Annexes 281

Listes des tableaux, des graphiques et des schémas

Tableaux

Tableau 1 : Entretiens réalisés avec les élites foumbanaises du DEL (dates, personnes rencontrées, enquêteurs, lieu)
Tableau 2 : Phases de l'étude de cas sur le territoire de Foumban
Tableau 3 : Quelques définitions du Développement Economique Local
Tableau 4 : Les pratiques de légitimation des solutions et institutions (d'après Lawrence et Suddaby, 2006)
Tableau 5 : Typologie des réseaux (d'après Caillé, 2002)
Tableau 6 : Exemples de catégories d'élites dans la littérature
Tableau 7 : Les élites potentielles du DEL en ASS et leur fonction d'activation et/ou d'expertise
Tableau 8 : Les cinq caractéristiques des élites locales du DEL
Tableau 9 : Les fonctions des élites du DEL, leurs actions, les élites concernées et leurs capacités
Tableau 10 : Indicateurs de croissance de 2015 à 2019 au Cameroun
Tableau 11 : Répartition de l'activité économique par secteur au Cameroun
Tableau 12 : Organisation administrative et politique du royaume Bamoun
Tableau 13 : Les potentielles élites locales du DEL de Foumban
Tableau 14 : Appréciation de l'intensité de l'influence et de l'activité des potentielles élites du DEL de Foumban
Tableau 15 : Les élites du DEL identifiées et rencontrées à Foumban
Tableau 16 : Titres officiels et traditionnels des élites
Tableau 17 : Sexe, Age, Résidence des élites du DEL de Foumban
Tableau 18 : Les fonctions d'activation et/ou d'expertises des élites du DEL de Foumban
Tableau 19 : Quel est votre diplôme le plus élevé ? Réponses des élites toutes confondues
Tableau 20 : Quel est votre diplôme le plus élevé ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 21 : Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous ? Réponses des élites toutes confondues
Tableau 22 : Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 23 : Avez-vous occupé des postes de direction/management ? Réponses des élites toutes confondues
Tableau 24 : Quels endroits connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ? Réponses des élites toutes confondues
Tableau 25 : Comment évaluez-vous l'influence de votre famille/communauté sur votre parcours scolaire et professionnel ? Réponses des élites selon leur(s) fonctions
Tableau 26 : Synthèse des capacités humaines des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)
Tableau 27 : Quelle est votre appartenance communautaire ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 28 : Des personnes de votre famille possèdent-elles des titres traditionnels ? Réponses des élites toutes confondues
Tableau 29 : Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ? Réponses des élites toutes confondues
Tableau 30 : Possession de titres traditionnels par les élites et leurs parents. Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 31 : Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Tableau 32 : Appartenez-vous à des tontines, associations, coopératives, réseaux, syndicats ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 33 : Appartenance des élites aux partis RDPC et UDC
Tableau 34 : Synthèse des capacités sociales des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)
Tableau 35 : Quelle religion pratiquez-vous ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 36 : D'après-vous quelles sont les qualités d'un bon leader ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 37 : Quelles sont vos motivations personnelles pour le DEL de Foumban ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 38 : Quels sont, d'après vous, les principaux obstacles au DEL à Foumban ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 39 : Synthèse des capacités symboliques des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)
Tableau 40 : Synthèse des capacités humaines, sociales et symboliques des élites du DEL selon leur(s) fonction(s)
Tableau 41 : Les capacités « clés » des élites selon leur(s) fonction(s)
Tableau 42 : Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?
Tableau 43 : Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaire extérieur, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?
Tableau 44 : Certains pensent que la diaspora joue un rôle très important pour le développement économique de Foumban. Qu'en pensez-vous ?
Tableau 45 : Certains pensent que le fonctionnement communautaire est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?
Tableau 46 : Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?
Tableau 47 : Synthèse des opinions des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)
Tableau 48 : Comment faites-vous pour collecter les données sur le territoire (sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins) ?
Tableau 49 : Comment faites-vous pour collecter des informations économiques (sur les marchés, les débouchés, les opportunités) ?
Tableau 50 : Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?
Tableau 51 : Synthèse des pratiques d'expertise des élites foumbanaises du DEL
Tableau 52 : Dans quels cadres de concertation doivent être discutés les sujets importants concernant le développement de Foumban ?
Tableau 53 : Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes du développement à Foumban ?
Tableau 54 : Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?
Tableau 55 : Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?
Tableau 56 : Synthèse des pratiques d'activation des élites foumbanaises du DEL
Tableau 57 : Synthèse des pratiques des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)
Tableau 58 : Grille de lecture des capacités « clés » et des opinions déterminantes des élites foumbanaises du DEL
Tableau 59 : Types d'acteurs et exemples

Graphiques

Graphique 1 : En 2018, les rois de la croissance sont en Afrique
Graphique 2 : PNB par habitant (PPA US Dollars) en 2013

Schémas

Schéma 1 : Modèle de la triple hélice
Schéma 2 : Typologie des facteurs compétitifs des régions (Colletis, Pecqueur,1994)
Schéma 3 : Les deux contributions majeures des acteurs locaux au DEL
Schéma 4 : Modèle de coordination des organisations locales africaines pour le DEL
Schéma 5 : Les cinq caractéristiques des élites locales du DEL
Schéma 6 : Organisations locales impliquées dans les secteurs du tourisme et de l'artisanat à Foumban
Schéma 7 : Les deux étapes de l'identification des élites locales du DEL
Schéma 8 : Deux fonctions, cinq caractéristiques et deux étapes d'identification opérationnelle des élites du DEL

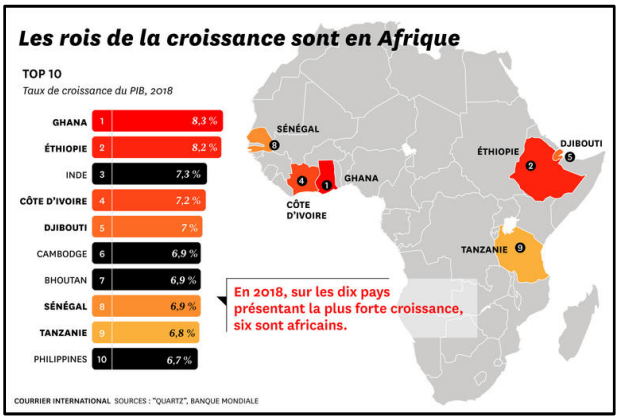
Introduction Générale

Objet de la thèse

Le décollage de l'Afrique serait imminent. Alors qu'en 2000, le journal The Economist qualifiait l'Afrique de continent sans espoir, en 2011, il dédie sa une à l'essor africain.

En effet, depuis le début des années 2000, le Produit Intérieur Brut du continent africain enregistre une croissance d'en moyenne 5% et ce, malgré deux accidents de parcours (en 2009 : crise économique et en 2011 : printemps arabes). En 2018, six des dix pays à la plus forte croissance économique sont africains avec 8,3% de croissance pour le Ghana, 8,2% pour l'Ethiopie, 7,2% pour la Côte d'Ivoire, 7% pour Djibouti, 6,9% pour le Sénégal et 6,8% pour la Tanzanie[1].

Graphique 1 : En 2018, les rois de la croissance sont en Afrique



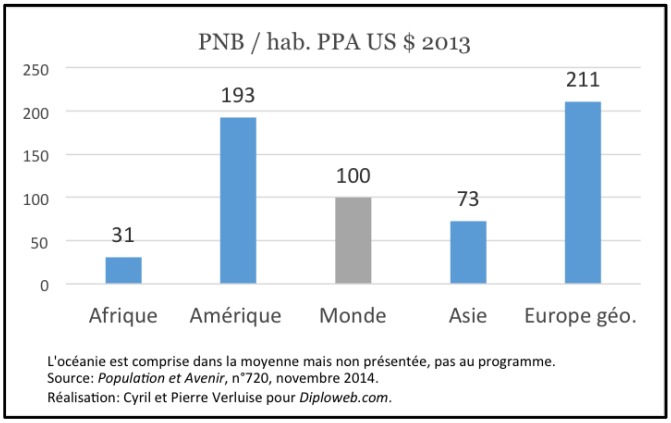
En 2019, un taux de 4% de croissance est prévu pour le continent dans sa globalité. Le Président de la Banque Africaine de Développement estime que la situation économique est bonne et que

[1] https://www.courrierinternational.com/article/6-des-10-pays-la-plus-forte-croissance-en-2018-sont-africains

les performances économiques continuent de s'améliorer[2]. Cette croissance repose sur plusieurs facteurs : forte demande intérieure du continent, amélioration de la gouvernance économique, annulations partielles ou totales des dettes, basculement de la richesse vers les économies émergentes dont les besoins en matières premières explosent.

Et pourtant, même si elle est plus importante qu'auparavant, la croissance africaine est encore trop dépendante des mouvements des prix des matières premières et est, de toute manière, insuffisante. En effet, le taux de croissance démographique est élevé, de 2 à 3%, et le PIB par habitant peine à décoller. Il a enregistré une augmentation de seulement 2,79% par an entre 2000 et 2010, alors qu'au moins 4,19% étaient attendus pour atteindre l'objectif de réduction de la pauvreté. En 2013, le continent présente un PNB par habitant de seulement 31% de la moyenne mondiale, le plaçant de loin en dernière position (211% pour l'Europe géographique, 193% pour l'Amérique, 73% pour l'Asie)[3].

Graphique 2 : PNB par habitant (PPA US Dollars) en 2013



Pour la plupart des pays africains, la croissance reste fortement dépendante de l'exportation des matières premières dont les prix sont extrêmement volatiles. Et cette dépendance s'accroît ces dernières années, portée par une forte demande de la Chine. Les ressources agricoles, minières et énergétiques représentent, en 2017, plus de 60% des exportations du continent africain, exceptés pour quelques pays : l'Afrique du Sud, le Swaziland, le Lesotho, le Maroc et la Tunisie[4].

Les Investissements Directs Etrangers sont majoritairement concentrés dans les industries extractives à faible intensité en main d'œuvre qui ne génèrent que peu d'externalités. Il est vrai

[2] https://www.lemonde.fr/afrique/article/2019/01/17/en-afrique-la-forte-croissance-economique-peine-a-reduire-le-chomage-et-la-pauvrete_5410643_3212.html
[3] Population et Avenir, n°720, novembre 2014
[4] http://www.rfi.fr/emission/20171026-afrique-plus-dependante-matieres-premieres-echanges

que les IDE se tournent plus qu'avant vers le continent africain mais celui-ci n'est pas encore aussi attractif que l'Asie ou l'Amérique du Sud. En 2011, l'Afrique a accueilli 2,8% des IDE mondiaux, contre 2,6% pour l'Asie du Sud, 3,2% pour l'Asie occidentale, 14,3% pour l'Amérique du Sud et les Caraïbes, et 22% pour l'Asie de l'Est et du Sud-Est[5]. Pour l'instant les IDE ne contribuent que peu à la diversification de l'économie et ils sont répartis très inégalement. Entre 2003 et 2011, quinze pays ont concentré 82% des IDE vers le continent.

L'Afrique d'aujourd'hui est une Afrique à plusieurs vitesses, composée de grandes villes insérées dans l'économie mondiale, connectées et reliées aux centres financiers, de zones minières exploitées par des firmes multinationales ou au contraire de manière artisanale, de villages perdus dans des campagnes presque inaccessibles, de bidonvilles dans lesquels une extrême pauvreté règne, de zones de conflits armés qui perdurent depuis des dizaines d'années. L'économie africaine est également composée de plusieurs systèmes : une vieille économie d'extraction, une économie de rente basée sur l'exportation des produits agricoles, une économie de services surtout dans les grandes villes, une économie rurale communautaire et traditionnelle, une économie dite « *informelle* » composée de milliers de toutes petites entreprises de subsistance, portant des activités multiples et hétérogènes.

La richesse croît donc, mais le développement n'est pas enclenché. Plus de 70% des Africains gagnent encore leur vie en exerçant dans la précarité et les inégalités sociales s'accentuent. Les conditions sont aujourd'hui favorables mais, pour une croissance durable et une création d'emplois, l'économie doit se diversifier et de nouvelles activités économiques plus productives doivent émerger. Les nombreux obstacles au développement du secteur privé doivent être levés, comme le coût élevé et la qualité médiocre des infrastructures, de l'énergie, les difficultés d'accès aux crédits et aux marchés, la faiblesse du savoir-faire managérial, la corruption.

Le secteur privé africain est constitué soit par de grandes soit par de très petites entreprises, majoritairement informelles. Les petites entreprises occupent 90% du secteur privé, représentent 75% de l'emploi industriel et le secteur informel, à lui seul, emploierait jusqu'à 77% des travailleurs dans le domaine non agricole (Charmes, 2000). Leur développement est porteur d'emplois, de ressources pour l'Etat et de débouchés commerciaux. Pourtant, elles ont longtemps été oubliées et restent largement méconnues. Une priorité doit aujourd'hui leur être accordée pour qu'elles passent d'une logique de subsistance à une logique commerciale.

[5] CNUCED, World Investment Report 2012

L'Afrique est à un moment charnière et devra faire des choix comme celui d'investir pour soutenir les petites entreprises. Un défi est lancé aux Etats. Cependant l'Etat postcolonial souffre encore souvent d'un manque d'enracinement, d'importants déficits démocratiques et d'un vide hégémonique. Les élites politiques ne semblent pas se soucier du développement et sont souvent qualifiées de prédatrices. La démocratie à l'occidentale apparaît comme un modèle inadapté, basé sur de fausses suppositions sur les sociétés africaines. Il semble alors difficile de parvenir à des transformations systémiques sur de simples impulsions ministérielles car elles nécessiteraient une gouvernance au plus près des entrepreneurs.

Au niveau local, il semble que le rapport de force entre les élites et la société soit différent et que le dialogue puisse être rétabli. Une vision partagée des ressources et du développement peut être construite. L'interaction des territoires avec les marchés mondiaux est aujourd'hui directe (AOC, marques locales..) et il est possible pour de petites zones économiques locales ou régionales de se développer. De ce fait, les réformes de décentralisation engagées dans les années 90 en Afrique apparaissent comme des instruments de développement économique. Toutefois, les effets des processus de décentralisation tardent à se faire sentir et des différences importantes apparaissent entre les territoires, certains réussissant mieux que d'autres. Or la décentralisation n'a de sens que si le gouvernement local réussit effectivement à impulser de véritables dynamiques de développement. L'approche bureaucratique adoptée est vivement critiquée : la décentralisation est perçue comme une simple réforme administrative, alors qu'elle devrait être un instrument de transformation structurelle permettant la naissance d'un secteur privé commercial.

Aujourd'hui, il est donc nécessaire de revoir l'approche purement technique et de replacer les acteurs au centre de la réflexion. Les gouvernements locaux sont devenus des acteurs centraux du processus de développement local, et donc des acteurs économiques incontournables sur le territoire. Ils peuvent jouer le rôle de facilitateurs avec un appui aux projets d'entreprises et/ou d'entrepreneurs comme les investissements publics générateurs de ressources, et/ou de stimulateurs en encourageant et en orientant les investissements. Ils sont également devenus les partenaires privilégiés des grandes entreprises (Doumbia, 2019). Les gouvernements locaux ont été créés et ont fait émerger de nouvelles élites locales. C'est donc aujourd'hui une diversité d'élites locales qui doit permettre d'impulser les dynamiques du Développement Economique Local et favoriser l'émergence d'une nouvelle génération d'entreprises et d'entrepreneurs proposant des biens et des services diversifiés, créateurs de valeur, d'emploi et parvenant à se démarquer durablement sur le marché et qui joueront un rôle clé dans la transformation économique du continent.

Les élites locales possèdent des forces, comme leur proximité et leurs liens étroits avec la population, leur bonne connaissance du milieu et des normes culturelles, leur ancrage communautaire et leur capacité à mobiliser les diasporas. Mais elles présentent aussi des faiblesses qui peuvent résider dans un manque de compétences, de moyens, un comportement hybride entre tradition et modernité menant à des pratiques néo-patrimoniales[6]. Par ailleurs, certains éléments du contexte leur sont favorables comme les lois et les textes règlementaires leur attribuant des compétences et des ressources alors que d'autres freinent leur action : leurs compétences sont apparentées à des tâches plus qu'à de véritables responsabilités, la concurrence règne entre les autorités administratives, traditionnelles, religieuses et même associatives.

Nous étudierons donc dans cette thèse les élites locales du Développement Economique Local (DEL) en Afrique subsaharienne afin d'identifier plus précisément qui elles sont, les rôles qu'elles jouent et les capacités sur lesquelles elles s'appuient pour réussir à faire émerger l'économie locale. Pour cela, nous avons choisi d'examiner les élites locales sur un territoire africain qui présente des dynamiques économiques particulièrement intéressantes. Ce territoire est situé au Cameroun, dans la région Ouest et dans le département du Noun[7]. Il était en effet important pour nous d'étudier les élites locales dans un contexte de développement, c'est-à-dire d'émergence de l'économie locale. Le territoire de Foumban est dans ce sens un terrain approprié pour notre travail car les acteurs locaux sont en train de transformer leur localité en territoire productif. Il se démarque durablement des autres grâce aux dynamiques des secteurs du tourisme et de l'artisanat traditionnel d'art, fortement pourvoyeurs d'emplois, attractifs pour les jeunes, de renommée internationale et présentant des caractéristiques qui rappellent les dynamiques décrites par les économistes territoriaux[8]. Cependant, nous ne pouvons oublier de dire que l'économie foumbanaise se heurte encore à de nombreuses difficultés contenues dans la faiblesse du secteur privé, l'insuffisance des financements disponibles, des infrastructures et la faiblesse des services publics. Dans tous les cas, les dynamiques économiques de Foumban, nous le verrons dans cette thèse, sont adossées à des dynamiques d'élites et nous aborderons ici le Développement Economique Local, non pas à travers ses orientations, ses méthodes ni ses moyens mais plutôt à travers ses acteurs, les élites locales.

[6] En intégrant une logique patrimoniale dans les institutions bureaucratiques : Bratton et van de Walle.
[7] Nous présenterons ce territoire de manière détaillée au Chapitre III.
[8] Nous parcourrons les travaux des économistes territoriaux au Chapitre I.

Hypothèse

Afin de guider notre recherche, nous proposons une hypothèse principale.

En Afrique subsaharienne, les élites locales sont les acteurs décisifs de l'émergence de l'économie locale. En effet, le contexte de développement, c'est-à-dire de transformation structurelle au niveau local, nécessite l'intervention de certains individus pour conduire le changement. Les élites locales du Développement Economique Local sont donc les personnes qui doivent permettre de faire émerger une économie productive locale en identifiant et en valorisant les ressources territoriales, en mettant en place des règles du jeu, en faisant émerger des entreprises locales et en construisant l'économie de marché sans détruire les communautés (Samson, Donsimoni, Frisa, Mouko, Zagainova, 2019). L'existence d'élites locales est donc un facteur clé du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne : il ne peut y avoir de mesures efficaces sans élite pour les porter et le développement prend la forme que les élites lui donnent.

Nous pouvons préciser que :

- Les élites locales du Développement Economique Local ne se repèrent pas à travers leurs responsabilités formelles, mais plutôt à travers leur engagement dans le Développement Economique Local et à travers les fonctions réelles qu'elles assument dans ce cadre.
- L'émergence de l'économie locale a besoin d'une compétition entre une multiplicité d'élites locales (étatiques, décentralisées, traditionnelles, économiques…) présentes sur les territoires africains. Leur confrontation facilite l'émergence des idées, l'expérimentation et l'invention de voies originales et africaines de développement.

Etudier les élites locales, c'est-à-dire, comprendre qui elles sont et ce qu'elles font pour parvenir à enclencher le Développement Economique Local, permet de saisir certains facteurs favorisant le succès des élites et donc le DEL.

Problématiques

Au cours de ce travail de recherche nous nous interrogerons sur la contribution des élites locales au Développement Economique Local. Plusieurs questions ont guidé notre travail et nous ont permis d'évoluer par étapes.

- En quoi le Développement Economique Local est-il important en Afrique subsaharienne et quelle est la place des acteurs locaux dans son processus ?
- En quoi les élites sont-elles les acteurs du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne ?
- Quelles sont les fonctions essentielles des élites locales pour le Développement Economique Local et comment peut-on identifier concrètement et de manière opérationnelle ces élites sur les territoires africains ?
- Les modèles coopératifs occidentaux sont-ils adaptés pour expliquer la contribution des élites africaines au Développement Economique Local ?
- Est-il possible de distinguer les élites selon leurs fonctions qui passent par la mise en œuvre de leurs capacités (humaines, sociales et symboliques) et par leurs comportements (opinions et pratiques) ?

Notre problématique est la suivante :

En Afrique subsaharienne, l'engagement des acteurs locaux étant décisif pour le Développement Economique Local et son succès étant lié aux contributions de différents types d'élites, quels sont les fonctions, les capacités et les comportements de ces élites locales ?

Deux questions fondamentales vont encadrer la recherche. D'une part, nous souhaitons comprendre ce que les élites vont apporter de décisif au Développement Economique Local. D'autre part, nous voulons arriver à les distinguer dans la masse des acteurs locaux et expliquer comment elles exercent leurs fonctions.

Cadre théorique

Dès le début de notre recherche, nous nous sommes heurtés à un cadre théorique insuffisant sur le rôle des élites dans le Développement Economique Local. D'une part, le DEL ne s'inscrit pas dans un corpus théorique bien défini. La notion découle beaucoup plus des organisations internationales qui l'ont développée et diffusée, notamment en Afrique subsaharienne. D'autre part, les élites sont la plupart du temps étudiées dans d'autres cadres que celui du DEL.

Les premiers Chapitres de notre thèse seront donc dédiés au rapprochement de travaux extrêmement diversifiés et réalisés dans plusieurs disciplines. Nous prendrons d'abord appui sur des travaux conduits en économie. Dans notre Chapitre I, nous parcourrons ainsi les

contributions de Marshall sur le district industriel ainsi que celles de Beccatini, Bagnasco, Garofoli, De Brusco, De Fuà et Zacchia, De Triglia qui ont étudié une région aux dynamiques économiques bien spécifiques, la Troisième Italie. Nous nous pencherons ensuite sur une série de concepts tels que le Système Productif Local, développé par l'Ecole de Grenoble et notamment Courlet et Pecqueur ; le Milieu Innovateur étudié sous l'impulsion d'Aydalot ; la Région Apprenante proposée par l'école scandinave et le Cluster développé par Porter. L'identification de ces formes particulières de développement économique contribuent à un changement de perception du niveau local et font apparaître l'existence de territoires productifs.

Dans le Chapitre II, nous utiliserons ensuite un ensemble de recherches sur les institutions, les dynamiques institutionnelles et sur le rôle des acteurs dans le changement institutionnel. Nous nous appuierons ici sur des travaux réalisés en économie et en sociologie notamment par Veblen et Commons qui ont mis en lumière l'importance des institutions pour appréhender les transformations économiques et sociales ; par Coase qui propose une approche basée sur les coûts de transaction et par Williamson, fondateur de la nouvelle économie institutionnelle qui montre que les agents sont à l'origine des institutions. Nous appréhenderons également le lien entre les institutions et la performance économique grâce aux travaux de North. Les sciences sociales nous aideront ensuite à identifier les acteurs du changement institutionnel avec les travaux de DiMaggio et Powell sur l'entrepreneur institutionnel ; de Saxenian sur l'entrepreneur relationnel et l'importance de la connexion des réseaux et de Samaganova sur l'intentionnalité ou non de la production des ressources territoriales.

Tous ces travaux nous mènent aux élites et à leurs contributions aux transformations économiques et sociales. Nous entrerons alors dans des travaux développés en sociologie, en philosophie et en sciences politiques qui identifient les élites comme les agents du changement (Hegel, Weber), comme des individus qui se distinguent des autres (Weber, Pareto, Bourdieu), comme des conséquences de l'organisation (Michels, Lénine, Gramsci, Burnham) comme des individus pluriels et en conflit (Mills, Dahl, Aron…). Enfin, ce sont des travaux conduits en sciences politiques et en anthropologie qui nous permettrons d'appréhender les élites africaines (Bottomore, Lloyd, Hoselitz, Mayer, Busia, Bakary, Bierschenk, De Sardan…).

Notre thèse s'inscrit donc dans différents cadres théoriques et s'inspire de plusieurs disciplines scientifiques que nous avons réunies afin de faire émerger un concept théoriquement valable et opérationnellement pertinent des élites du Développement Economique Local.

Méthodologie de vérification des hypothèses

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons tout d'abord effectué des recherches bibliographiques approfondies. Plus haut, nous avons brièvement présenté les principaux travaux sur lesquels nous prenons appui. Nous y reviendrons au cours des deux premiers Chapitres.

Également, pour atteindre nos objectifs, nous avons choisi une méthode qualitative de collecte de données et des entretiens semi-directifs ont été conduits avec les élites de Foumban au Cameroun (les comptes-rendus détaillés sont disponibles en Annexe). Bien que souvent une méthode quantitative soit appréciée dans le cadre des travaux scientifiques, nous pensons qu'aucune technique de recherche n'est neutre, que chacune a ses propres limites et qu'aucune ne permet d'appréhender la totalité du système social (Bourdieu et al., 1968). Notre recherche n'a nul besoin de passer par une méthode quantitative de collecte de données car nous entendons ici interroger les capacités des élites ainsi que leurs comportements, c'est-à-dire leurs opinions, leurs « *pensées construites* » (Blanchet, Gotman, 1997) et leurs pratiques afin de vérifier et de comprendre leurs contributions au DEL. Pour cela, de nombreux sociologues ont prouvé par le passé que la méthode qualitative est la plus adaptée (Faugeron et al., 1975).

Nous avons donc décidé d'adopter une approche sociologique pour étudier les élites et de réaliser une étude de cas pour aborder les élites non pas par le haut, mais plutôt par l'analyse et par l'observation de leurs expériences et leurs pratiques concrètes, sans préjugé ni à priori. Nous nous sommes, dans ce sens, inspirés de l'ethnométhodologie[9] qui a pour but d'analyser le monde social en train de se faire, en train d'émerger et non pas tel qu'il est donné. Nous considérons que les faits sociaux ne sont donc pas des éléments fixes, contrairement à Durkheim qui considère les structures sociales comme stables, mais des réalisations sociales en train de se produire. L'ethnométhodologie considère en quelque sorte que le monde social s'autoorganise à travers les activités pratiques de la vie courante des personnes. Les humains réalisent des activités selon leurs présuppositions et leurs connaissances propres qu'ils conduisent conjointement dans des interactions (Quéré, 2006). Le point de départ n'est donc pas la société, sa structure ou ses inégalités, mais plutôt l'action et les processus à travers lesquels l'organisation sociale se transforme sans cesse.

[9] Cette méthode découle des travaux de H. Garfinkel dans les années 60. Ils étudient alors comment les agents raisonnent, jugent, décident, se coordonnent, se comprennent… Le terme d'ethnométhodologie s'inspire de termes tels que l'ethnobotanique ou l'ethnomédecine et désigne l'étude des manières de faire dans la vie quotidienne.

Ici les tableaux statistiques ne suffisent donc pas à expliquer les phénomènes sociaux qu'il faut également appréhender à travers les interactions des individus. Il ne s'agit pas d'analyser la société tout entière, mais seulement l'un de ses fragments (Ogien, 2016). Cette approche induit de reconsidérer l'acteur. Garfinkel, Becker et Goffman prêtent ainsi trois attributs à l'acteur :

- « *Il a une vision pertinente du monde dans lequel il vit et des univers d'action dans lesquels il a l'habitude de s'engager ;*
- *Il évalue de façon adéquate la forme et le déroulement que devraient avoir les types d'activité conjointe auxquels il lui arrive de participer ;*
- *Il est capable d'ajuster ses conduites aux circonstances de l'action et de donner une description acceptable des raisons pour lesquelles il l'a fait.* » (Ogien, 2016, p.5)

Les processus de transformation ne peuvent être décrits que par leurs acteurs qui partagent des pratiques et des modes de raisonnement communs. Leur langage permet de décrire l'organisation de leur monde social. L'étude ethnométhodologique doit donc passer par l'observation du quotidien des acteurs et de son interprétation par ces mêmes acteurs. Elle implique de collecter des données empiriques *in situ* à travers l'observation de ce que les gens ordinaires (« *ethno* ») font et disent qu'ils font lorsqu'ils agissent, pour identifier les « *méthodes* » qu'ils emploient pour l'activité pratique dans laquelle ils sont engagés (Ogien, 2016, p. 5).

Toutefois, il faut être conscient que cette méthodologie a subi de nombreuses critiques :

- elle serait subjectiviste car elle est basée sur le point de vue des acteurs ;
- elle serait interprétativiste car les analyses qu'elle produit se limitent à ce que déclarent les acteurs ;
- elle serait individualiste car elle ne rend compte que d'expériences individuelles et ignore les conditions de cette expérience ;
- elle serait particulariste car elle ne permet pas de généraliser les faits sociaux ;
- elle serait localiste car elle nie l'historicité des faits sociaux ;
- elle serait artificialiste car elle méconnait la centralité des institutions politiques, des relations de pouvoir et de domination. (Ogien, 2016, p. 14).

Tout en étant conscient de ces limites, les propositions de l'ethnométhodologie permettent cependant de surpasser une difficulté rencontrée par la sociologie qui ne parvient pas à prendre en considération l'individu et ses capacités d'agir pour apporter une explication à l'état de la société et aux transformations qui l'affectent, marquées par le déterminisme (Ogien, 2016). L'ethnométhodologie fournit en ce sens une approche intéressante pour analyser les logiques

et les raisonnements des acteurs porteurs de l'action. Elle ne remet pas en cause la sociologie traditionnelle mais vient compléter ses domaines d'investigation.

Nous choisissons donc consciemment et volontairement de répondre aux questionnements de notre recherche à travers la formulation par les élites elles-mêmes des réponses à ces questions, ceci pour « *chausser leurs lunettes* » et percevoir les processus du développement à travers leurs yeux.

Pour notre étude de cas, nous avons expliqué plus haut que nous avons choisi un territoire situé en Afrique subsaharienne, au Cameroun qui présente des dynamiques intéressantes de Développement Economique Local, basées sur des activités de transformation et non sur l'exportation de matières premières, portées par une multitude de micro et de petites entreprises, fortement ancrées localement, pourvoyeuses d'emplois locaux, impliquant divers acteurs privés, publics, académiques et ouvertes sur le monde. Nous présenterons ce territoire et ses dynamiques économiques et institutionnelles au Chapitre III.

Pour réaliser cette étude de cas sur le territoire du Foumban, nous sommes passés par quatre phases principales.

<u>Première phase – Développement d'un concept et de critères de repérage des élites</u>

Nous avons commencé par développer notre concept des élites locales du Développement Economique Local (concept présenté au deuxième Chapitre) et par construire des critères pour repérer les élites du Développement Economique Local (critères présentés au troisième Chapitre).

<u>Deuxième phase – Identification des élites locales du DEL sur le territoire de Foumban</u>

Pour identifier les élites foumbanaises du DEL, nous avons ensuite utilisé nos critères. D'une part, nous avons repéré les organisations présentes sur le territoire de Foumban dont pourraient émaner de potentielles élites. D'autre part, nous avons procédé à une série d'entretiens à distance auprès d'acteurs qui ont une connaissance approfondie du territoire afin d'évaluer nos critères, notamment l'équipe du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local de la Coopération allemande qui intervient sur le territoire depuis plus de quinze ans, une association locale très active sur le territoire et deux personnes ressources locales de nos réseaux personnels. Ces entretiens nous ont permis d'identifier une pléiade d'élites du Développement Economique Local à Foumban.

Nous sommes conscients que cette méthode peut présenter certaines limites. En effet, pour identifier toutes les élites du Développement Economique Local et apprécier les critères développés, une enquête beaucoup plus exhaustive devrait être menée, permettant d'interroger la perception d'un plus grand nombre de personnes. La méthode par laquelle nous sommes passés nous permet toutefois de repérer une pléiade d'élites foumbanaises du Développement Economique Local. Ceci ne représente pas une limite à nos yeux, car nous ne recherchons pas ici l'exhaustivité mais plutôt la représentativité. De plus, les personnes impliquées dans le repérage des élites sont des personnes qui connaissent parfaitement la localité et le sujet abordé et qui ont donc une perception juste des choses.

Troisième phase – Entretiens semi-directifs avec les élites foumbanaises du Développement Economique Local

Nous avions prévu de réaliser des entretiens semi-directifs avec trente-trois élites identifiées. Cependant, certaines d'entre elles ont refusé de nous rencontrer malgré notre insistance et nous avons finalement pu collecter des données auprès de vingt-sept élites foumbanaises. Ces entretiens sont, dans la littérature, également appelés entretiens qualitatifs, approfondis ou mêmes centrés. Ce type d'entretien est souvent utilisé dans les recherches en sciences humaines et sociales car il permet à la fois d'obtenir des réponses précises à des questions et des informations plus détaillées qui sont données librement par les personnes rencontrées.

L'avantage principal de ce type d'entretiens est qu'il permet d'aborder toutes les thématiques et de poser toutes les questions qui nous intéressent pour notre recherche. Toutefois, il oblige les personnes rencontrées à se prononcer sur des questions qu'elles n'auraient pas abordées d'elles-mêmes car elles ne sont pas importantes pour elles ou car elles ne souhaitent pas en parler. Nous avons alors laissé la possibilité aux élites de répondre par « *je ne sais pas* », ou de ne pas donner de réponse sans justification avec « *pas de réponse* ».

Pour conduire ces entretiens, nous avons développé un questionnaire comprenant quarante questions qui prévoient, à la fois, des réponses présentées sous forme de choix multiples et des réponses ouvertes, fournies librement. Pour chacune de ces questions était prévue la possibilité de donner d'autres réponses qui n'auraient pas été identifiées préalablement et la possibilité pour les répondants de commenter leurs réponses. Les élites pouvaient ainsi, si elles le souhaitaient : raconter leur histoire (parcours de vie, parcours professionnel, expérience...), donner des clarifications (sur leurs titres, leurs savoirs, leurs réseaux…), apporter des explications (sur leurs opinions, leurs pratiques).

Notre bonne connaissance du territoire, acquise au cours d'une expérience professionnelle de cinq ans au Cameroun, nous a permis de développer les questions et les possibilités de réponses. Les questionnaires ont par ailleurs été revus et enrichis par les personnes ressources précédemment citées. Enfin, nous nous sommes alors rendus sur place afin de tester les questionnaires auprès de certains acteurs camerounais.

Nous avons formé un consultant local, également doctorant à l'Université de Yaoundé, afin qu'il conduise les entretiens, ceci facilitant la compréhension et la confiance des acteurs. Les entretiens ont été réalisés en face à face avec les répondants, en français (mais l'accent est important au Cameroun et les questions ont été reformulées plusieurs fois au cours des rencontres avec les élites locales afin d'être bien comprises). Nous avons accompagné ce consultant au cours des premiers entretiens (le tableau ci-dessous récapitule les entretiens réalisés et les enquêteurs les ayant réalisés). La première série d'entretiens nous a ainsi permis de faire le point et d'apporter encore quelques améliorations au questionnaire. Puis, le consultant a réalisé les autres entretiens. Après chaque journée un point par Skype a été réalisé. Tous les entretiens sont consignés dans des comptes-rendus détaillés, disponibles en Annexe.

La phase de collecte de données sur le terrain s'est déroulée entre le mois de décembre 2016 et le mois de mars 2017. A cette période ont été rencontrées les élites locales du Développement Economique Local repérées, disponibles et ayant accepté de répondre à nos questions. Il n'a pas été aisé de convaincre les élites, beaucoup d'entre elles étaient méfiantes, d'autres n'avaient pas le temps de répondre, étant par ailleurs sollicitées pour des affaires importantes. Nous sommes cependant parvenus à nous entretenir avec certaines d'entre elles en y consacrant beaucoup de temps, nécessaire pour convaincre et aussi grâce à nos réseaux personnels sur place qui nous ont soutenus, ont rassuré les acteurs sur nos intentions et ont réexpliqué le sens de notre travail. Nous regrettons toutefois que le Sultan lui-même n'ait pas pu être interrogé pour des raisons de protocole, ni le Maire de la ville, ce dernier jugeant les questions trop personnelles et ayant explicitement exprimé son refus à plusieurs reprises, ni le Préfet, absent au moment des collectes de données. Nous avons toutefois pu collecter certaines informations relatives à leurs capacités que nous reprendrons car leurs biographies sont connues.

Le tableau ci-dessous synthétise les entretiens réalisés entre le 20 décembre 2016 et le 2 mars 2017.

Tableau 1 : Entretiens réalisés avec les élites foumbanaises du DEL
(dates, personnes rencontrées, enquêteurs, lieu)

Dates	Personnes rencontrées	Enquêteur	Lieu
20.12.16	1er Adjoint au Maire de Foumban	Doctorante Consultant	Foumban
21.12.16	Directeur des Affaires culturelles du Royaume Artisan fondeur	Doctorante Consultant	Foumban
22.12.16	Chef de Njintout	Doctorante Consultant	Foumban
12.01.17	Sous-préfet de Foumban	Consultant	Foumban
13.01.17	4ème Adjoint au Marie	Consultant	Foumban
16.01.17	Chef de Fontain, DD MINPMEESA Responsable des Affaires économiques de la Préfecture	Consultant	Foumban
17.01.17	ADL à la Mairie	Consultant	Foumban
18.02.17	Responsable des programmes AJP CEDES Directeur adjoint de l'IBAF	Consultant	Foumban
19.02.17	Leader UDC	Consultant	Foumban
20.02.17	Président des Artisans Voyageurs	Consultant	Foumban
23.02.17	Chef CDI	Consultant	Foumban
24.02.17	Coordonnateur du CEFAN Chef de Kounga	Consultant	Foumban
25.02.17	DD MINIMIDT DD MINTOUL	Consultant	Foumban
26.02.17	Directeur du Centre Multifonctionnel	Consultant	Foumban
27.02.17	Directeur de MEMORO, trésorier de l'ACTAF	Consultant	Foumban
28.02.17	Hôtelier	Consultant	Foumban
30.02.17	Directeur MIPED	Consultant	Foumban
31.02.17	Président de Arts et Cultures Africaines	Consultant	Foumban
01.03.17	Président de la CHART Vice premier notable de la cour royale	Consultant	Foumban
02.03.17	Président du syndicat du tourisme, conseil islamique	Consultant	Foumban

A l'issue de la période d'entretiens, ont été programmés des entretiens complémentaires qui ont eu lieu entre le 4 et le 22 décembre 2017. Ces entretiens ont été réalisés par la doctorante et visaient essentiellement à collecter des informations sur les dynamiques économiques et institutionnelles de Foumban. Ils ont été réalisés au Cameroun, par téléphone, depuis la capitale Yaoundé. A cette occasion, les délégations régionales du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), du Ministère des Finances (Centre Divisionnaire des Impôts), du Ministère de la Culture (MINCULT), du Ministère du Tourisme et des Loisirs (MINTOUL) ont été contactées.

Tableau 2 : Phases de l'étude de cas sur le territoire de Foumban

Phases	Contenu
1ère phase : développement du concept et des critères de repérage des élites locales du DEL	- Construction du concept des élites locales du DEL - Développement de critères de repérage des élites du DEL
2ème phase : identification des élites locales du DEL sur le territoire de Foumban	- Identification des organisations locales de Foumban - Entretiens à distance avec des personnes ressources pour apprécier les critères de repérage (notamment l'équipe du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local de la Coopération allemande qui intervient sur le territoire depuis plus de quinze ans, une association locale très active sur le territoire et deux personnes ressources locales de nos réseaux personnels) - Mise en place d'une liste d'élites foumbanaises du DEL
3ème phase : entretiens semi-directifs avec les élites foumbanaises du développement économique local	- Construction d'un questionnaire comprenant quarante questions - Formation d'un consultant local, doctorant à l'université de Yaoundé 1 - Planification d'entretiens semi-directifs avec la pléiade d'élites identifiées à la 2ème phase - Entretiens semi-directifs auprès des élites foumbanaises du DEL - Entretiens complémentaires

Conclusions attendues

Les conclusions de notre recherche pourraient avoir plusieurs types de débouchés.

1. Une approche complémentaire du Développement Economique Local

Tout d'abord, d'un point de vue théorique, notre recherche pourrait venir compléter les approches du Développement Economique Local existantes. En effet, ces approches se penchent essentiellement aujourd'hui sur ses instruments de promotion et sur ses financements. Nous proposons avec cette thèse de considérer les acteurs du processus de Développement Economique Local et donc de comprendre qui ils sont, comment ils agissent sur le DEL, quelles sont leurs capacités et leurs comportements. Notre proposition ne s'oppose pas aux approches actuellement existantes, elle vient les compléter.

Notre recherche ne permettra pas de répondre à toutes les questions qui concernent les leviers de promotion du Développement Economique Local passant par les acteurs locaux. Certaines questions resteront non résolues à l'issue de ce travail, nous le déplorons mais nous ne pouvons l'éviter. Notre travail suscitera ainsi sans doute des questionnements complémentaires.

2. Une grille de lecture des élites locales du Développement Economique Local

Ensuite, d'un point vue théorique et opérationnel, nous nous fixons comme objectif de développer une grille de lecture des élites locales du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne qui inclura :

- une définition des élites du DEL ;
- des critères de repérage de ces élites sur les territoires africains ;
- une liste d'organisations et d'élites potentielles du DEL ;
- des capacités fonctionnelles clés des élites selon leurs contributions au DEL.

Cette grille de lecture pourra servir, d'un point de vue académique, à poursuivre des recherches sur les élites locales et, d'un point de vue opérationnel, elle pourra alimenter les réflexions des organisations d'appui au développement présentes en Afrique subsaharienne, actives dans le domaine du DEL et par exemple, conduisant des programmes et des projets de soutien aux acteurs locaux et de renforcement de leurs capacités.

Plan de la thèse

La thèse présente quatre Chapitres, chacun d'entre eux étant organisés en deux Sections.

Le Chapitre I poursuit quatre objectifs principaux. Le premier vise à identifier la place faite aux acteurs locaux dans les études territoriales et dans le DEL. Le deuxième est d'appréhender les contributions des acteurs locaux dans le DEL. Le troisième est d'identifier plus précisément les acteurs locaux qui jouent un rôle dans le DEL. Enfin, le quatrième est de cerner les défis spécifiques auxquels sont confrontés les acteurs locaux sur les territoires africains.

Le Chapitre II vise à atteindre cinq objectifs. Le premier est de saisir les liens existants entre les institutions et la performance économique du territoire. Le deuxième est de comprendre la manière dont les acteurs locaux modifient les institutions et agissent ainsi sur le DEL. Le troisième entend clarifier l'intentionnalité des acteurs locaux concernant le changement institutionnel et le DEL. Le quatrième est de montrer que les élites locales sont les actrices du DEL. Le cinquième est de proposer des outils pour l'identification des élites locales du DEL sur les territoires africains.

Le Chapitre III porte trois objectifs. Le premier est d'identifier et de décrire les dynamiques économiques sur le territoire de Foumban, situé dans la région Ouest du Cameroun, en Afrique centrale. Le deuxième est de présenter certaines dynamiques institutionnelles existantes sur ce territoire. Le troisième est de repérer une pléiade d'élites potentielles du DEL.

Le Chapitre IV poursuit deux objectifs. Le premier est de vérifier la pertinence de la distinction des élites selon les fonctions qu'elles assument dans le DEL : une fonction d'activation et une fonction d'expertise ont en effet été mises en exergue au cours des chapitres précédents. Le deuxième est d'analyser en profondeur d'une part, les capacités humaines, sociales et

symboliques des élites et d'autre part, les comportements des élites à travers certaines de leurs opinions et de leurs pratiques.

Chapitre I – Du local au territoire productif : la place des acteurs et les défis spécifiques en Afrique subsaharienne

Introduction

Dans ce premier Chapitre, nous montrerons que le niveau local est un niveau pertinent pour impulser le développement économique et nous mettrons en lumière le rôle des acteurs locaux qui transforment l'espace local en territoire productif à travers leurs interactions, leurs concurrences, leurs relations de solidarité, leurs conflits et leurs coordinations et qui relèvent les multiples défis du développement économique local. Nous nous pencherons ensuite de plus près sur les acteurs locaux du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne pour les identifier, comprendre leurs contributions et analyser les défis auxquels ils sont confrontés sur les territoires africains.

Tout au long de ce Chapitre nous nous poserons différentes questions :

- Quelle est la place des acteurs locaux dans le processus de Développement Economique Local (DEL) ?
- Quelles contributions fournissent les acteurs locaux pour impulser le processus de Développement Economique Local ?
- Qui sont les acteurs locaux déterminants pour le Développement Economique Local ?
- Quels sont les objectifs que doivent se fixer les acteurs locaux pour conduire le processus de Développement Economique Local en Afrique subsaharienne ?

Pour cela, nous commencerons par passer en revue des travaux scientifiques importants permettant de comprendre la transformation de l'espace local en territoire productif et vivant. Des dynamiques économiques particulièrement intéressantes ont été observées sur certains territoires et des recherches ont permis d'en comprendre les mécanismes. Nous verrons ensuite que la découverte des territoires a induit un certain nombre de modifications dans la manière d'envisager les politiques économiques en France mais également en Afrique subsaharienne, conduisant à renforcer les réformes de décentralisation et à donner, peu à peu, des responsabilités plus importantes aux échelons infranationaux et notamment aux gouvernements locaux. Nous constaterons toutefois que les résultats de ces réformes sont mitigés. Nous essaierons alors de comprendre certaines spécificités de l'économie locale auxquelles sont

confrontés les gouvernements locaux en Afrique subsaharienne pour impulser le développement économique local.

Nous organiserons ici notre propos en deux Sections principales comprenant chacune deux sous-parties. La première Section traite de l'émergence du territoire productif et pour cela, revient sur les notions de district industriel, de système productif local, de milieu innovateur, de région apprenante et de cluster. Il nous apparaîtra alors que le territoire productif naît des acteurs, de leurs actions et de leurs interactions. Nous apprendrons également que le territoire productif provient de la coordination des acteurs locaux, notamment des acteurs publics, privés et académiques et de la valorisation des ressources territoriales.

La deuxième Section se penche sur les acteurs locaux du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne et sur les défis qu'ils doivent relever. Nous montrerons ici que les gouvernements locaux sont les acteurs centraux du Développement Economique Local africain, mais qu'ils sont loin d'être les seuls acteurs qui doivent jouer un rôle, les territoires africains présentant une diversité d'acteurs. Nous mettrons également en lumière certaines spécificités territoriales africaines sans toutefois prétendre avoir une vue d'ensemble sur le continent et en étant conscients de la nécessité d'adapter notre propos en fonction des contextes des différents territoires. Nous verrons alors que les acteurs locaux africains ont des objectifs bien spécifiques à atteindre.

Ces deux Sections nous conduiront peu à peu à montrer que les acteurs locaux sont au centre du Développement Economique Local et qu'ils doivent retenir toute l'attention dans les études territoriales. Les acteurs locaux sont les instigateurs des dynamiques économiques et ils sont la clé du développement économique local.

Section 1. Les acteurs et la transformation du local en territoire productif

Nous l'avons dit en Introduction, au niveau local peuvent émerger des dynamiques économiques extrêmement intéressantes. Nous entendons donc, dans cette première Section, comprendre comment l'espace local peut devenir un territoire productif.

Pour cela, nous devons commencer par passer en revue les contributions scientifiques les plus intéressantes sur ce sujet, c'est-à-dire les notions de district industriel, de système productif local, de milieu innovateur, de région apprenante et de cluster, qui forment la base de la compréhension de l'émergence du territoire productif.

Nous essaierons ensuite de comprendre les mécanismes qui permettent à ces dynamiques d'apparaître et aux territoires de se démarquer durablement. Nous mettrons alors en lumière l'importance des acteurs et de leurs interactions. Puis nous verrons que le territoire productif naît de leur coordination et de la valorisation des ressources territoriales.

1. Un territoire d'acteurs

La notion d'espace est introduite dans l'analyse économique au XVIIIème par les mercantilistes et notamment par Richard Cantillon (Cantillon, 1755) qui propose une théorie de la localisation et de l'équilibre des relations interrégionales entre les villes et les campagnes (Samson, 2004). Après Cantillon, certains auteurs se penchent sur la localisation optimale des activités économiques :

- Johann Heinrich Von Thünen (1826) s'intéresse à la localisation agricole,
- Alfred Weber (1909) à la localisation industrielle,
- Harold Hotelling (1929) aux aires de marché optimales[10].

Puis l'économie classique et néoclassique dominantes choisissent d'ignorer la notion d'espace et n'en tiennent compte que pour déterminer le coût de transport.

C'est à la fin du XIXème siècle, avec l'économiste britannique Alfred Marshall (1898) et Les Principes de l'économie, que l'espace devient une variable stratégique en économie. Marshall identifie en effet divers avantages à la concentration d'industries dans certaines localités, qu'il appelle « *industries localisées* ». A l'époque, pour la plupart des économistes, l'efficacité de la production provient essentiellement de la division du travail et de la croissance au sein de la firme : Marshall introduit alors l'idée que l'efficacité de la production peut également être

[10] A travers les stratégies de deux vendeurs de glace sur une plage.

acquise au sein d'un espace géographique qu'il nomme le district industriel et qui regroupe des entreprises interdépendantes et un marché du travail spécialisé. Il constate en effet, qu'à Birmingham et à Sheffield, hormis les causes premières exogènes qui influencent la localisation des entreprises telles que le climat, le caractère du sol, l'existence de mines, la présence des cours des princes et des rois…, d'autres avantages existent pour les hommes à concentrer leurs activités industrielles (Marshall, 1898).

La première série d'avantages réside dans le regroupement de ressources humaines spécifiques menant à la constitution d'un marché local de compétences similaires et d'un environnement social particulier (Marshall, 1919). Cette « *atmosphère industrielle* »[11] est un facteur d'osmose entre les entreprises et un facteur important de transmission des connaissances et compétences. Des relations de confiance existent entre les entrepreneurs et sont permises par la proximité géographique : les coûts de transaction sont réduits, un vivier de compétences et de qualifications est construit, les idées et les expériences font l'objet d'échanges réguliers. Si quelqu'un a une nouvelle idée, celle-ci est immédiatement reprise par les autres et combinée avec les leurs, ce qui mène à la construction de nouvelles idées.

La deuxième série d'avantages provient de l'interdépendance des activités. Des activités sont créées à la suite de la naissance d'une industrie principale et deviennent des industries auxiliaires, situées techniquement soit en amont, soit en aval, au sein d'une même chaîne de production. Pour que cette interdépendance fonctionne, sont importants : les échanges d'information, une communication fluide et les contacts personnels entre les entrepreneurs qui permettent de bénéficier d'économies externes d'agglomération. Des produits nouveaux et spécifiques apparaissent grâce aux contacts directs entre les agents qui leur permettent de dépasser les difficultés et de réaliser des transactions. Dans ce contexte, il semble que le mécanisme qui gouverne les transactions n'est pas seulement le marché : elles sont également facilitées par la connaissance mutuelle entre les agents et les relations de confiance entre les co-contractants.

La proximité des firmes et les relations particulières qu'elles entretiennent entre elles produit des « *effets externes* » ou « *externalités* », c'est-à-dire des effets induits par une décision ou par

[11] « *Les avantages que présentent pour des gens adonnés à la même industrie qualifiée, le fait d'être près les uns des autres, sont grands. Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air, et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux ; (...) si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres et combinée avec des idées de leur cru ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles.* » (Marshall, 1898, p. 466).

une action d'un agent sur les autres agents, sans transaction volontaire. Marshall distingue deux types d'externalités :

- Technologiques : la productivité des facteurs de production est modifiée par l'action d'un tiers. Par exemple, un progrès technique de l'un bénéficiera aux autres, la formation de la main d'œuvre permettra à tous de disposer d'une main d'œuvre qualifiée, l'acquisition d'une information stratégique pourra être divulguée.
- Pécuniaires : les coûts d'achat ou de vente sont modifiées par l'action d'un tiers. Ainsi, un investissement dans l'acier permet la diminution du coût du produit et donc impacte positivement les coûts des secteurs qui y sont liés.

Les économistes identifieront par la suite diverses autres externalités : techniques, de position, d'adoption, de communication, de réseau… L'espace économique est alors un espace où se produisent de nombreuses externalités qui représentent en fait des services gratuits que les entreprises se rendent mutuellement du fait de leur action sur leur environnement (par exemple : circulation de l'innovation, formation de la main d'œuvre, baisse des coûts de transaction….).

Ces avantages découlent donc, bien sûr de la proximité spatiale, mais pas seulement. Ici sont également extrêmement importantes les structures historiques et sociales, indissociables du territoire. Les individus appartiennent non seulement à des entreprises en concurrence, mais également à une communauté locale, qui partage des valeurs communes. Les économies externes ne sont pas innées mais créées et l'efficacité d'un système localisé de PME est le produit d'un encastrement socio-territorial.

Les travaux de Marshall décrivent les réalités économiques de la fin du XIXème siècle, mais sont de nos jours encore très pertinents et nourrissent les analyses des dynamiques industrielles, d'innovation et de reconfigurations spatiales. Après-guerre, ces travaux sont moins utilisés, laissant la place à l'économie classique puis néoclassique en période de forte croissance économique. Cependant, François Perroux (1950) s'en inspire dans une optique d'aménagement, et met en avant le « *pôle de croissance* », territoire qui contient des entreprises innovantes entretenant des relations verticales et horizontales facilitées par des politiques publiques volontaristes. Mais en pleine période de croissance, cette contribution ne retient que peu d'attention.

C'est à la fin des années 70, plus d'un demi-siècle plus tard, dans un contexte de crise économique et de remise en cause du système fordiste, que les travaux de Marshall réapparaissent véritablement. Les vertus du Plan hérité de l'après Seconde Guerre mondiale et le rôle de l'Etat dans la conception et la mise en œuvre de politiques industrielles font alors

l'objet d'importantes critiques. La question de la performance des territoires s'institutionnalise en économie régionale avec l'émergence de la notion de « *district industrie*l », qui devient une alternative crédible au modèle fordiste fondé sur la segmentation et la division du travail. Ce concept s'inspire directement des travaux sur le district marshallien et notamment des notions d'« *économie externe* » et d'« *atmosphère industrielle* » et vise à expliquer le développement alternatif de la Troisième Italie (Nord-Est et Centre de l'Italie).

Bagnasco et Triglia (1993), Brusco (1986), Garofoli (1996), Fuà et Zacchia (1993) et montrent une réalité plus complexe que la traditionnelle opposition entre le Nord développé et industrialisé et le Sud sous-développé et agricole. Dans certaines régions italiennes, la Troisième Italie, ils soulignent l'existence de districts, composés de multiples petites et moyennes entreprises, très compétitives sur les marchés extérieurs (comme le district textile du Prato). Pour ces auteurs, ce phénomène provient des dynamiques endogènes de développement et des spécificités sociologiques de ces régions. Beccatini (1989) étudie cette configuration d'entreprises et remet à jour le concept de district marshallien. Il définit le « *district industriel* » comme « *une entité socio territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* » (Beccatini, 1992, p. 36).

Dans le district, les relations interentreprises combinent une « *concurrence-émulation* », et une certaine coopération que Nalebuff et Brandenburger (1996) appelleront plus tard la « *coopétition* », facilitée par différentes formes de communautés (famille, entrepreneurs, salariés, collectivité locale) qui réalisent des transactions marchandes et non marchandes (Bagnasco et Trigilia, 1993). Ce mode de coordination met en avant les déterminants sociaux, culturels et historiques dans l'ancrage territorial des activités (Klein, Kleinman, 2002). Certains traits communs existent entre le fonctionnement économique de l'ensemble des petites et moyennes entreprises et le fonctionnement social de la collectivité locale. Un système de valeurs est partagé au sein d'une communauté pour laquelle l'intérêt communautaire domine. Par ailleurs, l'articulation des entreprises les unes aux autres contribuant collectivement à une production commune représente un avantage indéniable.

Les économies externes d'agglomération constituent le fondement du district industriel (Beccatini, 1992) : les entreprises recherchent un avantage différentiel entre les coûts de production et d'échange entre l'intérieur et l'extérieur du groupe d'entreprises. Ces économies externes sont fortement ancrées sur le territoire, reposent sur des caractéristiques historiques et sociales, et présentent ainsi une forte irréversibilité. Les relations entre les entreprises répondent

à des codes et des normes implicites ou explicites, mélangeant règles du marché et code social. Les relations entre les entrepreneurs ne sont pas seulement commerciales et sont guidées par la réciprocité (Courlet, 1989). Là, le travail du textile devient un système industriel marqué par des phénomènes d'émulation et d'entraide où les liens familiaux sont forts (Becattini, Courlet). Dans le district industriel, on retrouve un système dans lequel les individus appartiennent à un même ensemble d'entreprises articulées techniquement les unes aux autres pour une production commune et spécifique ainsi qu'à une communauté locale possédant son propre fonctionnement social, ses valeurs et ses règles (Samson, 2014).

En 1984, des recherches de Piore et Sabel (1984) replacent le district industriel dans une tendance plus générale et introduisent l'idée de la « *spécialisation flexible* » qui devrait à terme remplacer l'organisation fordiste rigide de production. De nombreuses recherches sont également conduites en Europe : en Allemagne avec Herrighel (1987), au Danemark avec Kristensen (1989), au Japon avec Itakura (1988), et Houssel (1990), en France avec Raveyre-Saglio (1984), Ganne (1992) et Courlet-Pecqueur (1992), au Nord du Portugal avec Silva (1988), en Espagne avec Costa (1989). Des districts sont observés en Europe du Sud : Espagne, Portugal, Grèce, dans des pays nouvellement industrialisés : Taïwan, Tunisie, Brésil, dans des pays développés : USA, Japon, France, Suisse. En France, sont étudiés : le Choletais (premier centre français de production de chaussures, deuxième centre de confection), la Vallée de l'Arve (premier centre européen du décolletage), Thiers (premier producteur français de la coutellerie), Oyonnax (premier dans la transformation plastique) (Samson, 2004). Toutes ces recherches ont permis de réexaminer certains pans de l'économie laissés de côté comme : le rôle des petites et moyennes entreprises, le rôle de leur coopération sur le territoire, l'importance des effets de proximité, l'importance du contexte territorial dans les relations interentreprises. Cependant, toutes les agglomérations d'entreprises qui réussissent ne sont pas assimilables au district industriel marshallien.

A la même période, émerge ainsi la notion de Système Productif Local (SPL), proposée par l'école de Grenoble et en particulier Courlet et Pecqueur (1993). Cette notion constitue un concept générique dont le district industriel est une forme spécifique (Samson, 2004). Le SPL est en fait plus largement une organisation de la production, avec diverses unités productives (comme des entreprises industrielles, des services, des centres de recherche, des centres de formation) en interaction, un système de régulation particulier, des économies externes et des connaissances non transférables (Courlet, 2001).

Le SPL possède plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, il se situe sur un territoire restreint et regroupe un grand nombre d'entreprises suffisamment proches et réciproquement liées et spécialisées dans un secteur d'activité (par exemple, la Vallée de l'Arve concentre 600 entreprises du secteur du décolletage sur 300 km2). Ensuite, les activités des entreprises doivent être soit similaires : coopérations dans des activités périphériques comme transport, exportation, formation, partage de marché ; soit complémentaires : division du travail entre les firmes. Également, des coopérations doivent exister et peuvent être de différentes intensités. Bosworth et Rosenfeld (1993) proposent quelques catégories de coopération :

- l'association industrielle traditionnelle (comme les clubs d'entreprises),
- les réseaux de production conjointe (district industriel),
- les formes de coopérations au développement (apprentissage en collaboration),
- les réseaux basés sur des ressources partagées (réseau de marketing conjoint par exemple). Les rapports entre les unités de production sont très variés et peuvent prendre des formes formelles, informelles, matérielles, immatérielles, marchandes et non marchandes. Enfin, l'environnement, notamment institutionnel doit être actif.

Le SPL présente une forte articulation entre le patrimoine socioculturel et la sphère économique. Son efficacité dépend ainsi du mode d'articulation entre variables socioculturelles (valeurs, institutions, savoir-faire) et variables économiques (capital, savoir-technique). Les Petites et Moyennes Entreprises font appel au jeu combiné de deux mécanismes : le marché et la réciprocité, cette dernière étant le fruit de son ancrage sur le territoire, dans la société locale : dans son métier, dans sa famille, dans sa communauté… La capacité du SPL à innover, sa flexibilité productive, constitue le défi majeur du SPL. Courlet élargit la définition de SPL à celle de territoire et montre que le SPL est une « *forme économique efficiente* » et « *le lieu de processus économiques collectifs situés* » (Samson, 2014). Il possède une identité forte et des caractéristiques permettant à la communauté de se défendre et de se reproduire.

A côté des notions de district et de SPL, surgit également la notion de « *Milieux Innovateurs* ». Plusieurs auteurs [12], sous l'impulsion de Aydalot (1986), s'interrogent en effet sur les dynamiques territoriales avec une approche centrée sur les relations entre innovation et territoire. Ils observent qu'aux Etats-Unis, certains territoires développés entrent en déclin alors que d'autres, considérés périphériques jusque-là, sont soudainement en plein essor. D'après Aydalot, de grandes entreprises telles que IBM, RCA, Burroughs, ATT, produisent des

[12] Par exemple : Maillat D., Perrin J.C., 1992, « Entreprises innovatrices et développement territorial », Neuchâtel, éd. GREMI, EDES ; Crevoisier O., Camagni R. (dir.), 2000, « Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage », Neuchâtel, IRER.

innovations mais en sont vite encombrées. Les chercheurs les quitteraient alors pour s'installer dans d'autres environnements plus lointains et plus propices permettant le développement de synergies : « *c'est ainsi que naît la Silicon Valley* » (Samson, 2004)). Pour ses auteurs, le milieu est la source d'une innovation territorialisée[13]: il est un ensemble territorialisé, ouvert sur l'extérieur, intégrant des savoir-faire, des règles, des normes, des valeurs et un capital relationnel (Aydalot, 1986). L'entreprise innovante ne préexiste pas dans un milieu mais s'y construit, celui-ci jouant un rôle déterminant d'incubateur. Le milieu devient acteur.

Aux Etats-Unis, des chercheurs identifient également la réussite de certains territoires ayant misé sur un développement endogène reposant sur l'innovation technologique : l'industrie cinématographique hollywoodienne (Christopherson et Storper), l'informatique de la Silicon Valley (Saxenian, 1990, 2007), et la microélectronique de la Route 128 à Boston (Saxenian). Sur tous ces territoires, le processus d'apprentissage est extrêmement important pour l'innovation. L'information et la connaissance ne sont pas facilement échangeables ou alors sont très chères en dépit des avancées des technologies de l'information. Le savoir est la plupart du temps tacite et il circule à travers des contacts directs entre agents. La proximité géographique facilite la constitution de réseaux spatialisés de connaissance qui favorise la mise en place d'environnements innovants[14].

Le milieu innovateur rassemble : « *un ensemble spatial, un collectif d'acteurs (entreprises, institutions de recherche, et de formation, pouvoirs publics locaux), des éléments matériels (entreprises et infrastructures), immatériels (savoir-faire) et institutionnels (diverses formes de pouvoirs publics locaux ou d'organisation ayant des compétences décisionnelles), une logique d'interaction, une logique d'apprentissage, c'est-à-dire une capacité des acteurs constituée au cours du temps à modifier leur comportement en fonction des transformations de leur environnement.* » (Samson, 2004, p. 221). La perspective est plus dynamique que celle des districts industriels dans le sens où cette approche permet de comprendre comment le territoire peut ou non construire ses ressources spécifiques. Finalement, les milieux innovateurs proposent une lecture du Développement Economique Local à travers une concurrence par l'innovation et non par les coûts de production, une organisation du système productif en

[13] Cette idée a été développée par le GREMI (Groupement de Recherche sur les Milieux Innovateurs). En 1984, un groupe de recherche européen est créé, le GREMI qui vise à développer « *une analyse territorialisée de l'innovation en mettant en évidence le rôle de l'environnement et plus spécifiquement celui des milieux dans le processus d'innovation* » (Maillat, Quévit, Senn, 1993).
[14] Les études sur la Silicon Valley, la Route 128, Grenoble, Sophia Antipolis…

réseaux et non sur des mécanismes de marché ou hiérarchique et la concurrence entre les territoires et non entre les entreprises.

A partir des années 1990, apparaît le concept de « *learning region* » ou région apprenante, dans les pays anglo-saxons, qui est qualifiée soit de complémentaire au concept de milieu innovateur (Capello, 1999, Maillat et Kebir, 1999) soit perçue comme une avancée (Lawson, Lorenz, 1999) : les compétences ne sont pas « en l'air » mais le résultat des interactions et des apprentissages entre les firmes. A l'origine, le concept découle de l'école scandinave (Lundvall, Johnson, 1994) qui met en avant l'importance du savoir et de l'apprentissage dans les processus d'innovation et de développement, faisant suite aux travaux de Romer (1998) relatifs à la « *croissance endogène* » qui explique la croissance économique à travers des facteurs microéconomiques comme le transfert de compétences, la diffusion de l'innovation et les dynamiques d'apprentissage[15].

L'idée de la région apprenante est ainsi fondée sur une approche évolutionniste : l'apprentissage individuel et collectif devient un facteur déterminant de l'innovation (Florida, 1995). Pour l'OCDE, les régions apprenantes sont des régions avec un réseau dense d'entreprises qui interagissent avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Les politiques pour promouvoir les régions apprenantes se concentrent sur les structures régionales de type cluster et les liens entre les universités et les firmes, pendant qu'elles font également la promotion de l'inclusion sociale et du travail à travers l'apprentissage. Le concept de régions reste ouvert, car il représente des réalités différentes selon les contextes. Le savoir et la capacité d'apprendre sont considérés comme les éléments clés. Asheim (1998) considère ainsi la région apprenante comme représentative de l'encastrement territorial et institutionnel des organisations apprenantes et de l'apprentissage interactif. Florida (1995) explique que les régions sont devenues des points focaux pour la création de savoirs et d'apprentissage dans le capitalisme global, de plus en plus basé sur la connaissance, et par conséquent des sources d'innovation et de croissance.

Ces régions reposent sur une infrastructure industrielle avec des fournisseurs et des acheteurs interconnectés ; une infrastructure humaine qui peut produire des travailleurs intellectuels, faciliter le développement de l'esprit d'équipe, et qui est organisée autour de l'apprentissage tout au long de la vie ; une infrastructure physique et de communication qui facilite et appuie

[15] Romer et Lucas vont en effet profondément bouleverser l'économie du développement en montrant que l'endogénéisation du progrès technique permet d'expliquer les différences observées entre les taux de croissance des différents pays. Pour eux, ce sont les savoirs et innovations qui permettent une croissance économique durable, renvoyant ainsi aux idées de Schumpeter.

le partage constant de l'information, les échanges électroniques de données et d'informations, la fourniture dans les temps des biens et des services, et l'intégration dans l'économie globale et des systèmes d'allocation du capital et de gouvernance industrielle répondant aux besoins des organisations à haute intensité de connaissances (traduction de l'auteur, Florida, 1995, p.8).

Finalement, la région apprenante, c'est (Samson, 2004, p. 231) :

- un territoire de veille et d'innovation qui fait de la proximité des acteurs une capacité d'action collective ;
- un espace de territorialisation des entreprises, en assurant que les relations interentreprises ne soient pas que fonctionnelles (hiérarchiques : sous-traitance) mais aussi territoriales (horizontales) ;
- un système d'apprentissage entre acteurs du territoire.

En 1990, Michael Porter introduit le concept très à la mode encore aujourd'hui de « *cluster* »[16], souvent traduit en français par « *niche* » ou « *grappe* », et défini par la Harvard Business School comme « *une concentration géographique de groupes d'entreprises interconnectées, d'universités et d'institutions associées, qui résulte des couplages (linkages) ou des externalités entre industries* » (Samson, 2004, p. 226). Cette notion[17] découle de travaux sur l'approche systémique de la compétitivité, qui, pour Porter, repose sur des chaînes de la valeur (d'investissements ou d'actifs). Il décrit ainsi la production dans un secteur comme un système composé de sous-systèmes, eux-mêmes composés des intrants, du processus de transformation et des extrants, le tout constituant une chaîne de la valeur. La réalisation de l'ensemble des activités d'une chaîne trop grande demande trop d'investissements et ne procure pas toujours d'effets d'échelle : il faut alors fractionner la chaîne en unités spécialisées dont les activités s'additionnent. Les clusters représentent ces unités spécialisées. Leur compétitivité repose, d'après le « *diamant de Porter* » sur :

- une interaction entre les firmes qui produisent des biens et des services caractéristiques du cluster ;
- les entreprises « *collatérales* » produisant d'autres biens mais pour les mêmes clients que les premières ;
- les facteurs structurels de l'environnement comme les infrastructures, les institutions, les universités ;
- la demande dont la spécificité permet la spécialisation et la croissance externe (Samson).

[16] Terme déjà employé par Schumpeter en 1911.
[17] Cette notion a été largement acceptée et reprise notamment avec les travaux d'Allen J. Scott (1997), de Michael Storper (1999), de Bjorn Asheim (2000) ou encore de Philippe Cooke (2001).

Les clusters jouent un rôle très important pour la compétitivité des entreprises mais le terme de « *cluster industriel* » est souvent mal employé, simplement pour dire Technoparc ou secteur industriel. De plus, des limites à la définition porterienne du cluster sont évoquées et notamment il semble que la notion de cluster tente d'éviter la difficile question de l'encastrement entre économie et société (Hamdouch, 2008[18]). Par exemple, dans les pays en développement, Schmitz (1995, 1999) préfère utiliser la notion de « *cluste*r » car les caractéristiques du district ne sont toujours pas mises en évidence par les recherches empiriques.

A la même période, émerge en outre une diversité d'autres notions visant à caractériser les agglomérations d'entreprises dans un milieu particulier, par exemple :

- Les « *districts urbains* » : la métropole est présentée « *par certains auteurs comme une mosaïque de SPL* » (Samson, 2004, p. 223).
- Les « *districts culturels* » (Greffe, 2002).
- Les organisations productives localisées dont le contenu est hautement technologique tels que les « *districts technologiques* » ou « *technopôles* » : ceux-ci naissent souvent à partir d'une grande entreprise en restructuration, incitant la création ou attirant de petites entreprises, qui héritent d'importantes capacités en R&D (concentration locale d'activités basée sur l'externalisation). Ils sont appelés « *parcs technologiques* » : lorsque les effets de synergie attendu de la concentration d'entreprises high-tech n'apparaissent pas.
- Les « *lieux aimants* » : Markusen (2000) met en lumière trois types d'agglomération d'entreprises qui ne possèdent pas les mêmes attributs que le district industriel. Certains de ces lieux sont caractérisés par la présence de grandes entreprises, non originaires de la localité, qui entretiennent des relations avec les acteurs locaux et l'extérieur : Seattle avec Boeing, Toyota City au Japon, Ulsan et Pohang en Corée du Sud, San José dos Campos au Brésil. D'autres correspondent à des plates-formes satellites succursales de grandes entreprises, extérieures à la région, qui n'entretiennent aucune relation locale et sont connectées à l'extérieur. Enfin, des agglomérations de ce type peuvent encore apparaître autour d'une grande administration d'Etat ou d'une base militaire.

Tous ces travaux sur les districts industriels, les systèmes productifs localisés, les milieux innovateurs, les régions apprenantes, les clusters sont peu à peu devenus un nouveau paradigme

[18] Hamdouch A., 2008, p. 27: « *Ni la définition de ce qu'est un cluster, ni la délimitation de ses frontières spatiales et de son contenu, ni encore l'identification des conditions de son émergence et de son évolution, ne sont vraiment tranchées. L'étude de la question de la spécificité des clusters et des réseaux d'innovation reste encore embryonnaire* ».

du développement local et conduisent à renouveler les conceptions du développement économique. Le local n'est plus seulement considéré comme un espace administratif délimité (Piveteau, 2011) ; un problème de distance (espace-distance)[19] ; une question de coûts de transactions ; un lieu (espace-lieu) et une question de localisation.

Le local devient un espace :

- vécu avec une histoire, une culture, des mentalités, des représentations des savoir-faire et compétences ;
- d'acteurs privés, publics, académiques ;
- d'interactions avec des concurrences, des conflits, des relations de solidarité voire de réciprocité, des coordinations ;
- de dynamiques avec la production de formes de régulations, de connaissances non transférables, de projets et stratégies.

Le local devient finalement peu à peu un territoire productif qui peut tirer son épingle du jeu au niveau national ou même mondial.

Le processus de développement est donc fondamentalement endogène, conduit par les acteurs locaux, orienté vers les intérêts de la communauté, ouvert sur le monde et reste soumis à un ensemble de contraintes venant de niveaux plus élevés. Cependant, ce développement n'a pas lieu partout et nous devons donc chercher à comprendre comment il se produit.

2. Coordonner et révéler les ressources pour construire le territoire

L'analyse des dynamiques de développement local montre qu'il existe plusieurs logiques de développement. Pecqueur (1996) identifie trois logiques.

La première logique correspond au processus d'agglomération qui est étroitement lié à la proximité géographique : la concentration spatiale des activités économiques produit des externalités pécuniaires. Cette forme d'agglomération peut rassembler des entreprises hétérogènes sans logique industrielle partagée.

La seconde logique est celle de la spécialisation reposant sur la proximité géographique et la proximité organisationnelle ou industrielle : les acteurs économiques locaux poursuivent un

[19] Talbot D., 2008, p.5, « L'espace est *une représentation portée par des individus de la distance qui sépare dans l'espace des objets et/ou des individus. Comme jugement porté sur une distance, elle est doublement relative (Torre et Rallet, 2005 ; Torre et Filippi, 2005) en raison des caractéristiques de l'espace géographique* ».

même objectif, l'agglomération et la cohérence des activités produisent des externalités technologiques.

La troisième logique correspond à la transformation du local en territoire productif. Dans ce sens, a lieu un processus de spécification du territoire qui est lié aux proximités géographiques, organisationnelles et institutionnelles : ce processus combine les deux formes précédentes (agglomération et spécialisation) avec des acteurs locaux qui relèvent des sphères économique, sociale et institutionnelle.

Cette logique de développement passe donc, comme nous l'avons vu au paragraphe précédent, par des acteurs locaux qui évoluent dans un contexte où des valeurs et des représentations prévalent, qui établissent des compromis et qui mettent en place des règles d'action. Les acteurs s'inscrivent dans un mécanisme de coordination ou de gouvernance locale qui permet l'articulation des contributions des divers acteurs (de production, de formation, de recherche…). Le territoire ne se contente plus de contenir les agents et les ressources, il réalise la proximité entre les acteurs (Samson, 2015) : la proximité géographique (la distance), la proximité économique (les relations entre les agents), la proximité institutionnelle (les standards, les références et les comportements).

En étudiant les pôles high-tech, Etzkowitz et Leydesdorff (1998) montrent que les centres d'innovation tels que la Silicon Valley, Cambridge, Grenoble ou Lundt, reposent sur l'action combinée de trois acteurs :

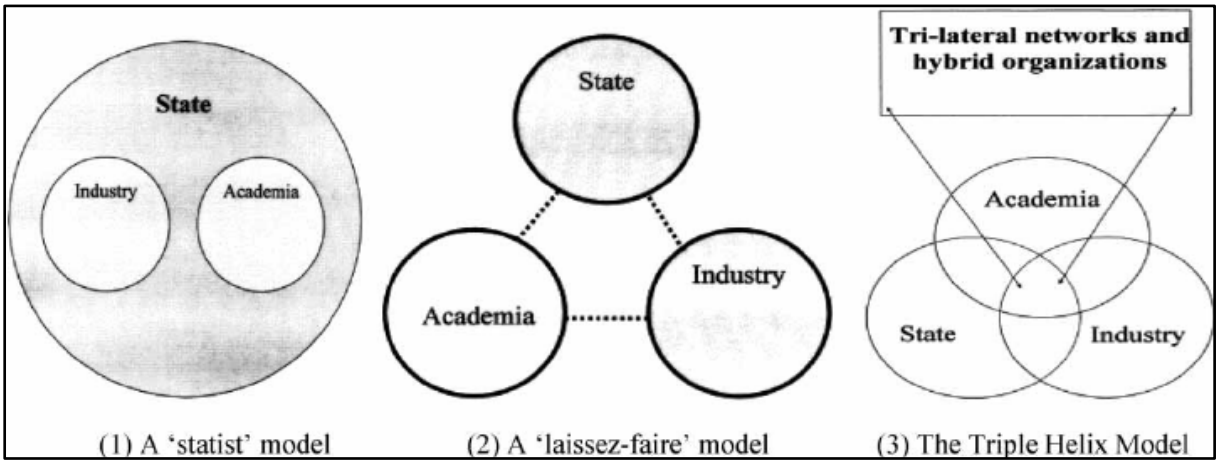
- le secteur privé (business) ;
- l'université (la recherche académique) ;
- les autorités locales.

Ils inventent le modèle de la triple hélice qui comprend trois éléments de base :

- D'abord, un rôle plus important pour l'université en matière d'innovation.
- Ensuite, un mouvement vers des relations collaboratives entre les trois sphères institutionnelles majeures (université, industrie, autorités locales).
- Enfin, chaque sphère joue non seulement son rôle traditionnels mais prend également le rôle de l'autre, soit un nouveau rôle : l'université forme les gens et conduit la recherche mais devient également une source de formation pour le secteur privé ; les autorités locales soutiennent de nouveaux développements à travers la régulation de l'environnement, des incitations fiscales et la provision de capital-risque ; le secteur privé devient acteur de formation et de recherche, souvent au même niveau que l'université.

Ce modèle se démarque d'autres modèles et notamment du modèle étatique, « *statist* », qui donne à l'Etat le rôle d'encadrer l'action des acteurs industriels et académiques ; du modèle de « *laissez faire* » qui préconise des relations bilatérales entre les trois formes d'organisations. Dans le modèle de la triple hélice, les trois types d'organisation entretiennent des relations trilatérales et articulent leurs diverses contributions.

Schéma 1 : Modèle de la triple hélice



Source : Etzkowitz et Leydesdorff

Saxenian explique qu'il existe ici une différence entre le modèle américain, dans lequel l'université entrepreneuriale détient souvent l'initiative et le modèle européen, dans lequel le gouvernement local joue le rôle d'entrepreneur relationnel en poussant les mondes privé et universitaire à se rencontrer. Nous pouvons imaginer que, de toute manière, il existe forcément des différences selon les contextes, au niveau du leadership mais également sans doute des types d'acteurs impliqués dans la coordination locale.

En tout cas, le milieu local est déterminant pour initier un processus de développement économique car c'est à ce niveau que les trois types d'acteurs se trouvent et qu'ils peuvent combiner leurs actions. Il semble donc possible de parvenir à de telles formes de coordination au niveau local. Toutefois il est clair que tous les territoires ne bénéficient pas de la présence de ces trois acteurs, ni des capacités requises.

Le territoire porte ainsi des externalités spécifiques non transférables, qui lui confèrent une compétitivité particulière. Il est un construit social qui émane de deux processus ou piliers fondamentaux. Le premier pilier du territoire est la coordination des acteurs locaux. Ainsi, dans toutes les approches précédemment évoquées, telles que le district, le SPL, le milieu innovateur ou le cluster, on retrouve le même argument : pour qu'un territoire se construise, il faut que les

acteurs se coordonnent. Cette coordination est appelée par Bernard Pecqueur, Fabienne Leloup et Laurence Moyard (2005) *« gouvernance locale ».*

Ce regain d'intérêt pour la régulation locale provient de deux constats. Tout d'abord, il devient clair dans les années 80 que les politiques venues du haut, la régulation hiérarchique et centralisée, assimilée à de l'interventionnisme étatique, ne permet par la prise en compte des spécificités locales. Parallèlement, les acteurs locaux prennent conscience à la même période de la nécessité d'agir, de gérer les affaires locales, d'impulser des dynamiques locales. Ainsi l'action publique change d'échelle et redescend vers le niveau local (quartier, agglomération, pays…). Il s'agit alors de mettre en place des formes de gouvernance locale favorisant l'émergence du territoire productif (Hadjou, 2009). Dans ce sens, la gouvernance locale est une coordination de plusieurs acteurs à plusieurs échelles autour d'un projet. Elle ne doit pas être imposée de l'extérieur (Crevoisier, 2007). Elle émane des interactions des acteurs et de groupes d'acteurs présents localement et qui cherchent à s'influencer.

De plus, le concept de gouvernance locale provient d'une volonté des théoriciens de l'économie spatiale d'endogénéiser la variable spatiale, d'assimiler le territoire à un système de relations et d'interactions. Nous l'avons expliqué précédemment, les districts, les SPL, les milieux innovateurs, les régions apprenantes et les clusters, sont adossés à des dynamiques d'acteurs, des mécanismes de coordination, ancrés sur les territoires, prenant racine dans l'histoire et la culture locales. La gouvernance locale implique donc un dedans, correspondant au territoire ou au milieu, et un dehors, correspondant à l'extérieur du territoire ou du milieu.

La coordination aboutit à la constitution d'un capital relationnel (Crevoisier, 2007) : les acteurs du territoire se reconnaissent, partagent des valeurs entrepreneuriales, familiales et professionnelles qui permettent la mise en place de relations de confiance et de réciprocité, qui à leur tour deviennent sources d'innovation. L'osmose et l'atmosphère industrielle observées et décrites par Beccatini dans le cas des districts industriels, montrent également l'importance de la coopération et du travail collectif des acteurs, mélangeant des relations marchandes et non marchandes. La coordination est ici facilitée par les relations familiales entretenues par les acteurs qui se font confiance et travaille au bénéficie de la communauté.

Dans tous les cas, les relations de coordination entre les acteurs sont un construit. Dans les contextes où les relations sont de type communautaire ou familial, la coordination repose sur une dimension historique alors que dans les autres cas, la gouvernance est à construire, par exemple à travers des mécanismes institutionnels. Pour Colletis et Pecqueur (2005) le territoire est donc un construit qui ne préexiste pas à l'action des acteurs, mais est « *révélé* » par les

acteurs. Ils abordent la question de la coordination comme une dynamique qui est le résultat du passé et qui s'inscrit dans le présent, dans le temps. La coordination correspond à une mobilisation d'acteurs pour résoudre « *un ou des problèmes productifs inédits* » ou « *à un processus long de reconnaissance d'une identité ancrée dans la tradition, dans la coopération et en vue de réaliser un projet de développement collectif* ».

Les processus de coordination varient beaucoup d'un espace à un autre, d'une période à une autre, ils sont situés et donc spécifiques. Leloup, Moyard et Pecqueur (2005), faisant suite à Gilly et Perrat (2003), identifient trois types de coordination :

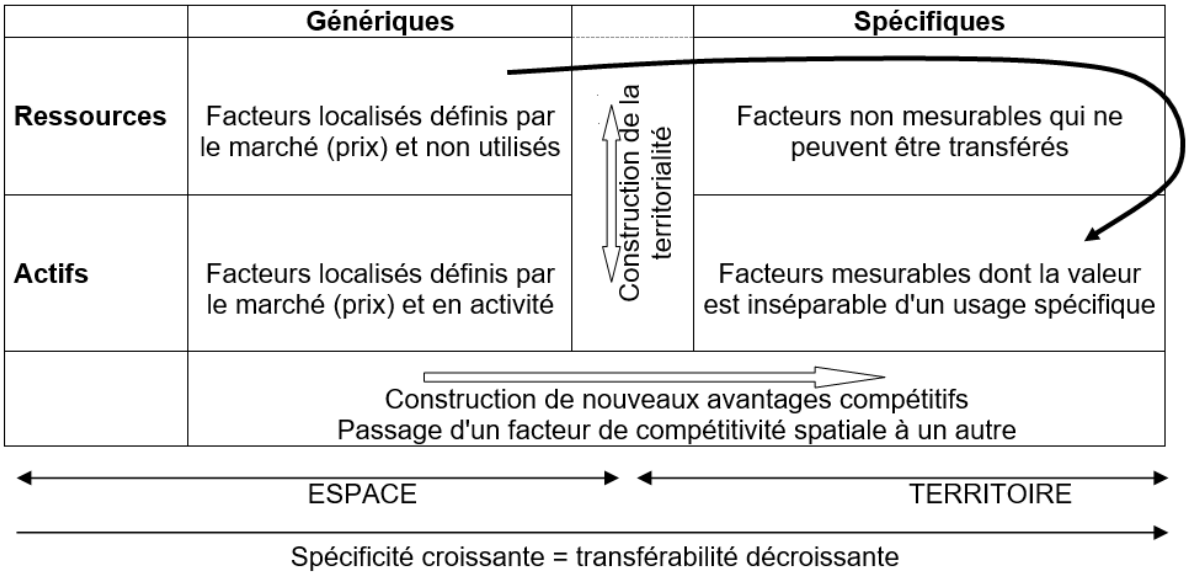
- une coordination privée où l'acteur dominant est une organisation privée ;
- une coordination publique/institutionnelle ;
- une coordination mixte, mélange des deux premières.

Le deuxième pilier du territoire est le processus de construction des ressources territoriales qui doivent être révélées. L'économie territoriale a en effet totalement remis en question la conception de la ressource en économie à partir des années 90. Autrefois réduite à sa dimension naturelle, la ressource a ensuite été considérée comme une richesse, puis à des éléments ayant un prix comme le travail, le capital, les matières premières. Cette notion a ensuite été étendue aux ressources cognitives (économie de la connaissance) et le caractère marchand n'est plus le seul critère pour définir la ressource : le climat et le paysage sont également devenus des ressources. De nouvelles fonctions leur sont peu à peu attribuées, notamment en termes de différenciation des espaces et d'attractivité. Pecqueur montre que ce changement de perception est dû au passage de la période fordiste à la période postfordiste. Le système fordiste considérait par exemple la ruralité, la montagne, le relief, l'archaïsme des populations rurales comme des handicaps. Le nouveau système considère ces éléments comme des ressources potentielles si elles sont convenablement valorisées. Ce nouveau système insiste sur l'importance de la différenciation et de la spécification.

La ressource peut dès lors concerner tous les éléments d'un territoire, elle est un construit d'acteurs qui la qualifient selon leurs valeurs (Hadjou, 2009). La ressource n'est donc plus un intrant mais le résultat de la mobilisation, de la concertation et de la coordination des acteurs autour d'un objet, d'une histoire, d'un mythe, d'une identité, ou d'une valeur commune. Sur les plans social et environnemental, les consommateurs réclament plus de traçabilité et d'authenticité, d'équité, de préservation de l'environnement, de durabilité. Ceci permet au local de s'affirmer, dans un esprit d'ouverture, en faisant valoir ses ressources endogènes tout en les alliant à des ressources exogènes.

Pour Colletis et Pecqueur (1994), les ressources et atouts spécifiques d'un territoire peuvent être représentées de la manière suivante.

Schéma 2 : Typologie des facteurs compétitifs des régions (Colletis, Pecqueur, 1994)



Source : d'après G. Colletis et B. Pecqueur « Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires », dans : Organization of Production and Territory : Local Models of Development; Ginni Luculano Editore, Pavie, 1994.

Les atouts sont des facteurs productifs utilisés alors que les ressources sont des facteurs productifs à révéler et à organiser. En d'autres termes, les ressources sont latentes, les atouts sont des ressources en activité. Les atouts et les ressources sont génériques quand leurs valeurs actuelle ou potentielle ne dépendent pas de leurs utilisations dans un processus de production particulier. Un atout est spécifique quand sa valeur est inséparable de son utilisation dans un processus particulier, en concordance avec l'approche de Williamson, : son transfert induit des coûts irrécupérables. Une ressource spécifique est virtuelle, elle n'existe pas en elle-même, mais doit être liée à un projet qui l'internalise. Elle n'est ni transférable, ni reproductible et_est à la base de la stratégie de développement. L'atmosphère industrielle décrite par Marshall en est un exemple. « *La ressource suit un cycle de vie en deux étapes : la genèse ou l'identification et la valorisation qui peut prendre plusieurs formes. Une ressource se déploie, se transforme, quelque fois régresse pour redevenir un potentiel latent qui n'attend qu'à être réactivé par de nouvelles valeurs ou de nouveaux usages que la société décide de lui assigner.* » (Hadjou, 2009, p.15).

Gumuchian et Pecqueur (2007) identifient quatre caractéristiques fondamentales de la ressource territoriale :

- sa position (où est-elle ?) ;
- sa constructibilité (comment naît-elle ? comment est-elle mise en valeur ?) ;
- sa complexité systémique (comment se combien-t-elle avec les autres ressources ?) ;
- son sens et sa temporalité (est-elle matérielle ou idéelle ? quel est son cycle de vie ?).

Les ressources sont relatives et leur valeur dépend de ce qu'une société leur attribue. Elles sont inventées à un moment donné, sur un territoire donné, elles sont « *clouées* » au lieu (Pecqueur). Les ressources locales peuvent dès lors être contenues dans des compétences et des capacités particulières, des traditions, des cultures et des héritages locaux, des écosystèmes spécifiques. Le plus souvent on cherche à identifier (Samson, Samaganova, 2007) des ressources cognitives, c'est-à-dire des connaissances, compétences, savoir-faire ; des ressources relationnelles, c'est-à-dire des réseaux, des diasporas, des systèmes d'interactions ainsi que des ressources symboliques et donc des traditions, des valeurs, des idéologies et des représentations.

Le développement local, dans son acceptation économique, renvoie donc à la construction de territoires productifs, possédant des ressources des et atouts spécifiques, non transférables, non reproductibles, étroitement liés à l'activité qui les emploie et au territoire. Ces atouts permettent au territoire de se démarquer durablement des autres et de tirer son épingle du jeu sur la scène nationale et internationale.

La valorisation des ressources territoriales provient des jeux d'acteurs et notamment de leur coordination, celle des acteurs publics bien sûr qui conçoivent et mettent en œuvre l'action publique, celle des acteurs privés, c'est essentiel, qui produisent et vendent sur le marché tout en entretenant des relations de coopétition, c'est-à-dire de concurrence et de solidarité, voire même de réciprocité et celle des acteurs académiques, c'est-à-dire de formation et de recherche, qui apportent leur expertise au secteur privé et contribuent à la production et à la diffusion de connaissances territorialisées.

Conclusion de la Section 1.

Cette première Section nous a donc permis de montrer que le Développement Economique Local peut être assimilé à la transformation du niveau local en territoire productif, c'est-à-dire en territoire :

- vécu avec une histoire, une culture, des mentalités, des représentations des savoir-faire et des compétences d'acteurs privés, publics, académiques ;
- d'interactions avec des concurrences, des conflits, des relations de solidarité voire de réciprocité, des coordinations ;

- de dynamiques avec la production de formes de régulations, de connaissances non transférables, de projets et stratégies ;
- de ressources non transférables, non reproductibles, étroitement liés à l'activité qui les emploie et au territoire et permettant au territoire de se démarquer durablement.

Ce processus de transformation est endogène, porté par les acteurs locaux, orientés vers leurs intérêts, ouvert sur le monde, soumis à un ensemble de contraintes.

Nous avons également compris que le Développement Economique Local repose sur :

- la coordination des acteurs, notamment, en Occident, des trois types que sont l'Etat, le secteur privé, le secteur universitaire (nous verrons à la Section suivante que d'autres acteurs sont également à prendre en compte sur les territoires de l'Afrique subsaharienne) ; la coordination représente un ensemble de relations formelles et informelles, marchandes et non marchandes, communautaires et institutionnelles, de concurrence et de solidarité. Elle correspond à une atmosphère particulière, un système relationnel à la fois historique et construit entre une diversité d'acteurs territoriaux ;
- la valorisation des ressources territoriales, c'est-à-dire de ressources cognitives, relationnelles et symboliques, ancrées sur le territoire, non transférables, non reproductibles, auxquelles les acteurs accordent une valeur particulière.

Les acteurs territoriaux font finalement du territoire un acteur collectif produisant des biens et services inimitables, mais également produisant du sens, c'est-à-dire un attachement, des valeurs locales, un imaginaire collectif.

Les acteurs territoriaux, pour transformer le local en territoire productif, doivent donc réaliser deux principaux objectifs :

- d'une part, les acteurs locaux doivent parvenir à se mobiliser, à entrer en interaction, à négocier et conclure des arrangements, à construire peu à peu leurs relations, à mettre en place des règles encadrant leurs actions (nous verrons plus tard à quoi doivent servir ces règles).

- d'autre part, ils doivent identifier les ressources présentes sur leur territoire, le potentiel territorial, imaginer comment les utiliser dans la production, trouver des solutions pour les mettre en valeur, organiser leur utilisation.

Ces deux objectifs sont totalement complémentaires et doivent être relevés ensemble. Une bonne gouvernance sans ressource ne suffira pas à la construction du territoire, et des ressources territoriales ne seront pas révélées sans coordination des acteurs.

Section 2. Les collectivités locales face aux défis spécifiques du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne

Dans la première Section, nous avons donc vu qu'il est possible pour le milieu local de devenir un territoire productif et qu'il est donc possible d'impulser le développement économique par le bas. Les acteurs locaux sont au centre du Développement Economique Local et doivent parvenir d'une part à se mobilier et à se coordonner et d'autre part à révéler les ressources territoriales. Cette nouvelle approche a profondément modifié la manière de percevoir les politiques et les mesures du soutien de l'Etat à l'économie.

Nous verrons ainsi dans cette Section, qu'en France, comme dans les Pays en Voie de Développement, ce nouveau paradigme a poussé les gouvernements à mettre en œuvre des réformes de décentralisation et à positionner les gouvernements locaux comme les acteurs locaux du processus de développement local. Nous expliquerons que, malgré ces efforts, les résultats sont mitigés et qu'il est sans doute nécessaire de réfléchir à certaines spécificités du Développement Economique Local en Afrique qui doivent être considérées par les acteurs locaux. Nous verrons en effet qu'en Afrique subsaharienne une diversité d'acteurs a un rôle à jouer dans le Développement Economique Local et que les collectivités ne peuvent pas être les seules à relever tous les défis. Nous présenterons finalement certains objectifs que les acteurs locaux africains doivent parvenir à réaliser.

1. Les collectivités locales, principales actrices du Développement Economique Local (DEL)

En France, avant 1960, le développement économique répond à une approche « *top-down* », interventionniste, hiérarchique et normative avec pour objectif la création d'emplois soit par des projets d'Etat, soit par des mesures incitatives en direction des investisseurs. Juste après-guerre, c'est au sein du Commissariat du Plan que l'idée surgit de mieux équilibrer les équipements sur les différents territoires français, et ce d'une part, pour promouvoir les externalités positives et d'autre part, pour réduire les inégalités spatiales, surtout entre Paris et la province. Les gouvernements de Pierre Mendès France et d'Edgar Faure entament alors une politique volontariste d'aménagement du territoire. Puis, sous De Gaulle, est créée, en 1963, la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar). Trois missions lui sont confiées : l'« *industrialisation* » déconcentrée, la poursuite des grands travaux d'aménagement et la promotion de huit métropoles d'équilibre, Lyon, Nancy-Metz, Lille, Marseille, Toulouse,

Nantes, Bordeaux, Strasbourg (Samson I., 2004). De vastes opérations d'investissement sont alors encouragées et des exonérations sont appliquées en vue de créer des emplois en province. De grands équipements structurants voient alors le jour sur tout le territoire national comme des autoroutes, le TGV. Les autorités centrales gardent la direction exclusive des politiques territoriales et le Préfet de Région dirige en fait l'application régionale du plan national.

Les années 75/80 sont ensuite marquées par plusieurs crises : pétrolière, puis industrielle, puis celle des banlieues. La Datar se retrouve engagée dans des opérations de sauvetage économique des territoires et perd peu à peu ses missions. Parallèlement, la découverte du territoire fait du développement local une opportunité de revitalisation des espaces affectés par le déclin des secteurs ou des procédés industriels. Dans la mesure où la compétitivité des entreprises dépend de la qualité de leur environnement, il s'agit pour les pouvoirs publics de mettre en place cet environnement favorable et de créer des externalités positives pour les entreprises (Coppin, 2001).

Le territoire devient le « *cadre de référence des politiques publiques de développement économique et le support de toute intervention* » (Coppin, 2001, p. 14). L'Etat décide donc de renforcer les compétences des échelons infranationaux en matière d'intervention économique pour qu'ils soient plus à même d'impulser le développement économique des territoires. Une réforme importante fait changer les choses : la décentralisation. La région devient une collectivité territoriale décentralisée et se voit confier la compétence en matière de planification et d'aménagement.

La politique d'aménagement perd dans ce sens son caractère cohérent et national mais devient moins technocratique et moins autoritaire. Toutefois, afin d'articuler le Plan national et les Plans des régions, sont mis en place, en 1982 sous Rocard, les contrats Plans Etat-Régions. Ces contrats sont le résultat d'un accord entre le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional qui s'accordent sur un programme d'aménagement et de développement du territoire régional (sur 5 ans puis sur 7 ans). Les projets sont cofinancés par l'Etat, ils permettent une cohérence des orientations régionales et nationales, l'adaptation des dispositifs aux spécificités locales, un changement des relations de la subordination à la négociation. Peu à peu, ces contrats se développent avec d'autres niveaux de collectivités territoriales décentralisées.

Au début des années 90 (sous Mitterrand) les déséquilibres régionaux semblent s'être aggravés, l'Etat adopte alors une nouvelle stratégie, de développement durable, reposant sur quatre principaux objectifs : conforter les territoires ruraux autour des bourgs et des petites villes ; favoriser le rayonnement de quelques grandes villes ; développer les réseaux des villes

moyennes et mieux insérer l'espace français dans une Europe élargie. Cette politique est complétée par le Plan Université 2000 qui soutient la recherche et l'enseignement supérieur en province.

En 1999, la loi Voynet introduit le « *pays* » et l' « *agglomération* » dans les politiques d'aménagement, visant à généraliser ces notions vieilles de plus de vingt ans. Le pays ne répond à aucun échelon administratif et n'est pas une collectivité territoriale. C'est un territoire qui présente une cohésion géographique, culturelle, économique et sociale. Les communes qui le composent peuvent élaborer un projet commun de développement qui peut donner lieu à un contrat Plan Etat-Région.

Dans les Pays en Voie de Développement, plusieurs courants du développement économique sont promus dans les années 50. Au début, l'approche promeut un rattrapage des pays sous-développés par rapport aux pays développés (théories du rattrapage). A cette époque en effet, la pauvreté est considérée comme une conséquence directe du sous-développement économique. Puis, dans les années 70, naissent les théories du développement par le bas. Les théories néo-classiques s'imposent ensuite dans les années 80 et 90, avec les approches par l'ajustement structurel et l'ajustement par le commerce. Ainsi les institutions de Bretton Woods, et notamment le Fonds Monétaire International prescrivent des plans d'ajustement structurel aux pays en crise sollicitant un financement.

Le FMI préconise alors des politiques macroéconomiques restrictives, une ouverture croissante des économies et la libre concurrence (consensus de Washington). Ces politiques ont eu des conséquences dramatiques sur les pays les ayant mises en œuvre avec notamment : le financement de gouvernements corrompus, des augmentations des taxes et des impôts et des réductions drastiques des dépenses en éducation et en santé pour réduire les déficits, la dévaluation des devises, une inondation des marchés des pays emprunteurs par les produits subventionnés des pays prêteurs, l'accaparement des firmes nouvellement privatisées au rabais. Stiglitz, principal économiste de la Banque Mondiale, dénonce ces politiques (Stiglitz, 2002) et quitte même cette institution en opposition avec ces politiques de rigueur. Ainsi au début des années 2000, force est de constater que les échecs des tentatives de développement à travers le monde représentent un échec des théories du développement économique (Houssein, Palloix, 2003). Puis, peu à peu, l'économie du développement dans ses versions hirschmanienne[20] et

[20] La meilleure stratégie de développement consiste à concentrer les investissements dans les branches comportant de nombreuses liaisons interindustrielles, quitte à créer des déséquilibres de croissance : le rôle des pouvoirs publics est ici essentiel et on ne peut se fier seulement à la main invisible.

néo-marxiste[21] est délaissée et s'oriente de plus en plus vers le local, le territoire. Les processus de décentralisation deviennent alors centraux pour le développement économique des territoires. Les adeptes de la décentralisation lui prêtent en effet de nombreuses vertus. La décentralisation serait une condition nécessaire pour mieux planifier et mettre en œuvre le développement grâce à un rapprochement entre les autorités et les citoyens permettant une meilleure information sur les ressources mobilisables et les besoins/priorités locales (Rondinelli, 1999). Elle faciliterait la mobilisation des ressources locales pour l'effort de développement, à travers la connaissance de ces ressources par les institutions décentralisées (Uphoff, Esman). Elle favoriserait par ailleurs une bonne coordination et permettrait la supervision et le contrôle des projets en impliquant les populations locales. D'après les théoriciens du développement, la décentralisation permettrait donc d'impliquer les pauvres dans le combat contre l'inégalité et d'améliorer leur sort (Nations Unies, 1979).

De plus, la décentralisation serait un mécanisme de promotion de la démocratie et de la participation locale. Elle permettrait de favoriser la participation citoyenne dans le développement (Rondinelli, 1999, Sawadogo, 2001). Pour le Programme des Nations-Unies pour le Développement : « *décentraliser les pouvoirs publics […] permet aux gens de participer plus directement aux processus de gouvernance et peut aider à renforcer les capacités d'intervention des gens qui étaient jusque-là exclus des prises de décision* » (PNUD, 1997, p.36). L'émergence d'élus locaux, sans aucune relation hiérarchique avec le pouvoir central, devrait favoriser l'exercice d'un contre-pouvoir, l'Etat central devenant l'arbitre des divers souhaits exprimés par les collectivités locales. L'organisation d'élections locales donnerait aux citoyens les moyens de choisir leurs représentants et de les sanctionner.

La décentralisation conduirait aussi le gouvernement à une plus grande responsabilité. L'agent d'une collectivité locale opérant à la base et dont le surveillant se trouve à la porte, serait ainsi plus conscient de sa responsabilité politique que le fonctionnaire du gouvernement central, dont la responsabilité semble plus éloignée (Maddick, 1963). De plus, pour les organisations internationales, la décentralisation présente l'opportunité de fournir une aide directe aux collectivités locales qui ne s'évapore pas peu à peu dans les méandres de l'administration centrale (Banque Mondiale, 2001).

Finalement, la décentralisation est supposée jouer un rôle important dans le maintien de la stabilité des Etats, prérequis indispensable pour le développement. Une plus grande équité dans

[21] Le sous-développement des pays du Sud est dû à la domination des pays du Nord, à la division internationale du travail entre centre et périphérie et à la détérioration des termes de l'échange entre prix des matières premières et prix des biens manufacturés.

l'allocation des ressources réduit le risque de tensions sociales (Maddick, 1963 ; Rondinelli, 1983). La stabilité des Etats est en effet au cœur des préoccupations de la communauté internationale (Dijkema, Gatelier, Samson, Tercinet, 2011) qui met une certaine pression pour mettre en place toutes les conditions nécessaires afin d'éviter une instabilité menaçant la sécurité nationale et internationale (Conseil de sécurité des Nations Unies et Stratégie de Sécurité de l'Union Européenne). De plus, la fragilité d'un Etat est reconnue pour être l'un des obstacles majeurs au développement humain (Ziaja, Fabra Mata, 2011).

La décentralisation devrait donc favoriser :

- Le développement des territoires, à travers l'identification des potentialités et des contraintes locales, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques adaptées aux besoins locaux, le suivi-évaluation permanent des politiques.
- La légitimité de l'Etat (et donc des élites politiques), à travers les négociations directes entre les administrations décentralisées et les habitants de la localité, les élections locales. Ce deuxième point est également important dans les pays ayant subi une colonisation et qui peinent encore à mettre en place des institutions reconnues par tous.

Toutefois, la décentralisation possède aussi ses détracteurs. Pour Fesler et Smith (1965), la décentralisation est une façade, un moyen pour les détenteurs du pouvoir de maintenir leurs privilèges, de renforcer la poursuite de leurs intérêts et de garder le contrôle. D'après Mullard (1987), la décentralisation fait naître de nouvelles élites locales qui n'ont aucun sens de la responsabilité publique et crée ainsi des « *espaces moins démocratiques* » (Sawadogo, 2001, p. 204). C'est un retrait du gouvernement au profit d'institutions ad hoc qui n'aide ni la population, ni la démocratie. De plus, la nature enclavée de certains territoires combinée à l'absence d'infrastructures et de services, décourageraient également certains fonctionnaires ou d'autres professions de se rendre sur place, livrant à elle-même une élite locale souvent proche de l'analphabétisme et incapable d'imaginer des politiques de développement adaptées (Fau-Nougaret, 2008).

La décentralisation mènerait également à une baisse de la qualité de l'administration car les autorités locales « *déprofessionnalisent* » la prise de décision en faisant en sorte de ne pas accorder trop de considération aux arguments techniques délicats. Elles ont une certaine tendance à la corruption, n'ont pas la formation requise, ont des visions étriquées et n'ont ni expérience et ni compétence (Mukherjï).

Rakodi et Slater (1988), vont encore plus loin. Pour eux, la décentralisation constitue *« un facteur favorable au processus d'accumulation capitaliste* » (Sawadogo, 2004, p.205). Ils

contredisent ainsi les économistes du développement qui pensent soutenir un développement plus équitable en montrant que le gouvernement local est élitiste, inégalitaire et qu'il joue un rôle primordial pour l'accumulation capitaliste. La notion de pouvoir reste une notion clé, en particulier pour les théoriciens de l'approche descriptive (Siddiquee, 1997) qui mettent l'accent sur les rivalités entre les groupes pour accéder au pouvoir.

Dans le sillage de l'Occident, en Afrique, dans les années 80/90 et malgré les critiques et les réticences exprimées, les réformes de décentralisation sont en quelque sorte imposées sur la base des potentiels avantages qu'elles peuvent procurer et de suppositions et préjugés sur les Etats postcoloniaux (Sawadogo, 2001). A cette époque, l'Afrique est sous le joug de politiques d'ajustement structurel et est sujette à de nombreuses vagues de protestation populaire. La communauté internationale, les bailleurs de fonds multilatéraux, Banque Mondiale, Union Européenne, Banque Africaine de Développement et bilatéraux avec notamment l'Allemagne et la France, se donnent alors pour priorité d'appuyer les réformes de décentralisation et les municipalités africaines (Fau-Nougaret, 2008, Venard, 1993). Des moyens importants sont mis en œuvre pour soutenir les réformes de décentralisation. Pour illustration, Fau-Nougaret (2008) nous informe qu'à cette époque, 50% des ressources du PNUD sont consacrées aux activités en faveur de la gouvernance démocratique, dont l'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale[22]. Ainsi, en Afrique dans les années 90, « *il n'est pas un Etat qui n'ait adopté soit une loi sur la décentralisation soit un Local Government Act ou autre* » (Fau-Nougaret, 2008, p. 2).

En Afrique francophone, partout sont ainsi créées des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). Le terme de Collectivité Territoriale Décentralisée vient de France et est apparu pour la première fois dans la Constitution française de 1946. Les CTD suivent quatre principes que sont la libre administration, la non-tutelle d'une CTD sur une autre, l'autonomie financière, le contrôle de l'Etat à postériori. Les CTD s'apparentent à des gouvernements locaux, terme d'ailleurs employé dans les pays anglophones « *local government* ». Elles permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques locales, financées par les fonds communaux. Ces fonds proviennent des impôts locaux, des impôts directs, des impôts indirects, des dotations de l'Etat, des emprunts et des recettes issues de diverses activités mises en œuvre par les CTD.

Il existe différentes Collectivités Territoriales Décentralisées, situées à différents niveaux selon les contextes : des communes, des associations de communes ou intercommunalités, des départements et des régions. Dans toutes ces CTD il existe des assemblées délibérantes telles

[22] Rapport du Secrétaire Général, « Support by the United Nations system of the efforts of governments to promote and consolidate new or restored democracies », doc. A/55/489, 13 octobre 2000, §5.

que le Conseil Municipal ou le Conseil Régional ; et un pouvoir exécutif. Certaines compétences sont transférées par l'Etat aux CTD qui sont, selon les contextes et l'avancement des réformes de décentralisation, plus ou moins importants. Des ressources permettant de mettre en œuvre les compétences sont également attribuées aux CTD et sont bien souvent insuffisantes.

Aujourd'hui, force est de constater qu'en Afrique subsaharienne, les réformes de décentralisation n'ont globalement pas encore permis de réaliser les objectifs de démocratisation et de développement, ce qui provoque certaines inquiétudes. La décentralisation est en effet un processus de longue haleine et même si de nombreux Etats africains ont adopté dès les années 90, une panoplie de textes constitutionnels et législatifs ; ceux-ci ne sont pas encore effectifs. La décentralisation pourrait également déplaire à de nombreux exécutifs africains, surtout lorsqu'elle est plus ou moins imposée par les Organisations Internationales (Fau-Nougaret, 2008). Certains la percevraient, au même titre que la privatisation, comme un processus de « *désétatisation* ». Dans le même sens, la décentralisation ferait craindre l'émergence de troubles, en provoquant des inégalités économiques entre les régions.

Certains Etats ralentissent dès lors les réformes et pour cela utilisent deux principales stratégies:

1. le niveau national transfère des compétences et des ressources à ses propres représentants au niveau local (déconcentration et/ou contrôle de tutelle), ;
2. le niveau national transfère des compétences administratives sans véritable transfert financier.

En Afrique, au-delà de la faiblesse ou de l'ineffectivité du cadre, il semble de toute façon que les réformes de décentralisation soient majoritairement calquées sur celles qui sont en cours en Occident, alors que l'Etat africain est loin de correspondre à la conception que l'on s'en fait. Il n'est ainsi pas rare d'entendre dire en Afrique que la France a créé un Etat fort avant de décentraliser, alors que l'Afrique décentralise les faiblesses de ses Etats. Nombreux sont les Etats africains d'aujourd'hui qui souffrent encore de déficits démocratiques, car issus de concepts importés et souffrant d'un manque d'enracinement (Dijkema, Gatelier, Samson, Zagainova). Les réformes de décentralisation au lieu d'être considérées comme des instruments de transformation par le bas, sont finalement appréhendées dans une logique top-down. Des transferts techniques de compétences et de ressources sont opérés en omettant la question du transfert de pouvoir. Finalement, plusieurs hypothèses de base semblent erronées (Sawadogo, 2001) et notamment que l'Etat serait trop centralisé mais légitime ; que l'Etat disposerait de ressources et exercerait des compétences dans une diversité de domaines et que la conscience

citoyenne serait répandue et homogène, faisant du citoyen un personne prête à revendiquer, contrôler et sanctionner l'action publique.

En tout cas, aujourd'hui, les collectivités locales sont devenues les principales artisanes du développement économique local. Celui-ci devrait en retour leur bénéficier et les renforcer : décentralisation et développement vont en effet théoriquement de pair puisque le développement permet de créer des revenus, donc de mobiliser des taxes, permettant de financer des services utiles et soutenant le développement. Toutefois, pour que les municipalités africaines puissent effectivement impulser le Développement Economique Local avec le soutien du niveau central, elles doivent faire face à un certain nombre de défis bien spécifiques.

Nous présenterons ces défis dans le paragraphe suivant et nous verrons également que les collectivités locales sont loin d'être les seuls acteurs responsables du développement économique local.

2. Les spécificités et les objectifs du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne

Les auteurs et les organisations internationales proposent différentes définitions du Développement Economique Local qui mettent en avant diverses caractéristiques. Le Tableau présenté ci-dessous présente certaines de ces définitions. En Afrique, la notion de Développement Economique Local est peu à peu vulgarisée, essentiellement d'abord par les bailleurs de fonds.

Tableau 3 : Quelques définitions du Développement Economique Local

Sources	Définitions
Banque Mondiale	« Processus au moyen duquel les acteurs du secteur public, du monde des entreprises et de la société civile coopèrent pour créer des conditions favorables à la croissance économique et à la création d'emploi ». Le but est de « construire la capacité économique d'une zone pour améliorer son avenir économique et la qualité de vie de ses habitants. »[23]
Organisation Internationale du Travail (ILO)	Le DEL signifie bien plus que la croissance économique. Il promeut la participation, le dialogue local, il permet de connecter les gens et leurs ressources, pour l'emploi et une meilleure qualité de vie à la fois pour les hommes et pour les femmes[24]
Commonwealth Local Government Forum (CLGF)	Processus de planification stratégique réalisé en partenariat avec les gouvernements locaux, les entreprises et les ONG. Ses objectifs sont de stimuler les investissements favorisant la croissance durable au sein de la communauté locale.[25]
Local Economic Development Network in Africa (LEDNA)	Promotion de l'économie locale qui facilite la création d'emplois, génère des revenus, améliore la gouvernance et la performance municipale. Stratégie de développement économique sur un territoire orientée vers la création d'emplois, les activités génératrices de revenus et la croissance économique.[26]
Blakely (1994)	Processus par lequel les gouvernements locaux ou les organisations communautaires s'engage pour stimuler ou maintenir l'activité des entreprises et/ou l'emploi[27].
Scheepers et Monchusi (2002)	Processus géré par les municipalités dans le respect de leur mandat et visant à promouvoir le développement économique et social
Trousdale (2005)	Processus participatif dans lequel les acteurs locaux, de tous les secteurs dans un domaine spécifique, travaillent ensemble pour activer et stimuler les activités économiques locales dans le but de mettre en place une économie local durable et résiliente.
Bartik (2003)	Capacités de l'économie locale à créer de la richesse pour les habitants locaux.
Meyer-Stamer (2008)	Capacité d'une localité ou d'une région à générer des revenus croissants et à améliorer la qualité de vie de ses habitants.
Swinburn et al. (2006)	Processus lors duquel le secteur public, les entreprises et le secteur non-gouvernemental travailler collectivement en partenariat pour créer une meilleure qualité de vie pour les habitants locaux à travers le développement économique.

Dans cette Section, nous rassemblons et fusionnons plusieurs de ces définitions. Tout d'abord, le Développement Economique Local n'est pas un état de fait, n'est pas non plus un objectif, ni un aboutissement. C'est un processus, c'est-à-dire un enchaînement d'actions sans limite dans le temps, une trajectoire impliquant des changements permanents. Pour certains, le

[23] Banque Mondiale : http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/531141468328597724/Developpement-economique-local-manuel-pour-lelaboration-et-la-mise-en-oeuvre-des-strategies-et-des-plans-daction.
[24] Traduction de l'anglais par l'auteur. http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/local-economic-development/lang--en/index.htm
[25] Traduction de l'anglais par l'auteur. Ref: CLGF, July 2011, « Local Economic Development Strategies – A Guide for Local Authorities in Ghana », Ottaway Strategic Management Ltd.
[26] Traduction de l'anglais par l'auteur. Ref : LEDNA, 2010, « 2010-2014 Strategy ».
[27] Toutes les définitions suivantes sont traduites de l'anglais par l'auteur. Ref: Meyer D., 2014, « LED, Challenges and Solutions: The case of Northern Free State Region, South Africa », Mediterranean Journal of Social Sciences 5(16).

Développement Economique Local est un processus planifié qui démarre par un diagnostic, un état des lieux permettant d'identifier des potentialités, des avantages, des opportunités, des obstacles, des freins, des acteurs et des besoins. Ce diagnostic permet par la suite le développement d'une vision commune du territoire et la définition d'une stratégie de développement, assortie de plan d'actions régulièrement actualisés. Pour d'autres, le Développement Economique Local n'est pas compatible avec une planification rigide et maîtrisable. Il est alors un processus au cours duquel les acteurs identifient et exploitent des contraintes et des opportunités au fil de l'eau. Cette vision met en avant l'imprévisibilité, la flexibilité et la négociation continue entre les acteurs engagés. Le Développement Economique Local est également perçu comme un processus permettant l'émergence d'un environnement favorable à l'activité économique et à la production de retombées de cette activité sur la pauvreté.

Le processus de Développement Economique Local engage des parties prenantes qui partagent une vision et qui se coordonnent efficacement. Dans ce sens, certaines mettent l'accent sur l'importance de l'implication des secteurs public, privé et non gouvernemental, engagés dans un partenariat. D'autres pointent également l'importance de la participation des universités et des centres de recherche. Certaines approches promeuvent la participation de toute la société au processus du DEL.

Les anciennes approches du Développement Economique Local le décrivent comme un moyen de (re-)dynamiser des territoires marginalisés, laissés pour compte. Le courant de la redistribution, de la cohésion a subi de nombreuses critiques : logique d'action cloisonnée, palliative et revendicative, conception neutre et passive du territoire, faible attention à la viabilité économique (attention plus portée aux dimensions socio-politique et socio-culturelle). Il a vite été concurrencé par celui du développement local. Les nouvelles approches sont issues des constats présentés à la Section précédente et proposent une conception du territoire comme celle d'un acteur disposant de ressources (économiques, sociales, relationnelles, cognitives) qui sécrète une dynamique spécifique forgeant son identité et porteuse d'avantages concurrentiels. Chaque territoire est dans ce sens, un modèle unique de développement et une échelle pertinente de planification, irréductible mais articulée aux autres échelles. Dans ce dernier courant, plusieurs approches se font sentir : une approche d'inspiration territoriale qui regroupe les adeptes des districts industriels, des systèmes productifs locaux et des milieux innovateurs ; une approche de type libéral qui met l'accent sur le Développement Economique Local et une approche de type progressiste qui vise la revitalisation socio-économique de territoires

marginalisés à partir d'une articulation entre entreprenariat collectif, « *empowerment* » des groupes sociaux et bonne gouvernance.

Il n'existe donc pas un seul modèle du Développement Economique Local et plusieurs approches permettant de l'impulser et/ou de le soutenir sont déployées en Afrique subsaharienne. Dans certains contextes sont initiées des politiques de soutien direct aux entreprises, notamment pour promouvoir leur création, leur croissance et leur compétitivité. Pour illustration, il existe des tentatives de mise en place d'un guichet unique pour la création d'entreprises, où un créateur d'entreprise peut réaliser l'ensemble des démarches administratives requises. Il existe également des mesures de soutien au réseautage des entreprises locales, à travers la mise en place de plates-formes regroupant le secteur privé dans une localité. Nous pouvons également mentionner les projets d'appui aux chaînes de valeurs qui visent le renforcement de la coordination entre les différents maillons d'un processus de production. Une autre approche est la facilitation de l'accès à l'information sur les marchés permettant notamment aux producteurs agricoles d'être informés sur les prix et de commercialiser leurs productions au juste prix. Enfin, la facilitation de l'accès au financement pour les très petites entreprises est réalisée à travers par exemple, le microcrédit ou le financement des activités génératrices de revenus.

Il existe également des approches visant la mise en place de services publics en direction du secteur privé et plus largement des communautés locales. Ainsi par exemple, certains programmes visent à soutenir les gouvernements locaux pour la mobilisation des impôts et des taxes au niveau local, permettant de renforcer les budgets des administrations décentralisées et de fournir un ensemble de services (certains étant dédiés aux entreprises, d'autres bénéficiant plus largement aux citoyens). Dans le même sens, une approche consiste à soutenir les investissements publics et notamment les infrastructures routières car les coûts de transport et le temps de trajets doivent être maîtrisés ; les infrastructures énergétiques car sans accès à l'électricité ce sont des pans entiers de l'économie locale qui peinent à émerger ; les infrastructures commerciales comme les marchés qui favorisent notamment l'établissement de liens entre l'urbain et le rural, mais également les infrastructures de base comme les écoles car sans éducation les ressources humaines ne sont pas suffisamment fortes. Une ancienne approche vise également le développement de zones franches, de zones d'activités, de corridors d'activités permettant d'ancrer les activités économiques dans une échelle spatiale.

Toujours dans l'idée de promouvoir les investissements, une approche très à la mode est contenue dans les Partenariats Public-Privé. C'est-à-dire que certaines entreprises sont

volontaires ou contraintes par la loi à participer au développement local (ce qui par ailleurs permet d'alimenter leur politique de communication et de marketing). Les Partenariats Public-Privé ont pour avantage de permettre la fourniture d'un service normalement « *public* » à moindre coût en le faisant financer par une ou plusieurs entreprises (souvent une infrastructure, un investissement important, mais pas seulement). Mais parallèlement, l'administration se condamne quelque fois à des loyers et frais pour bon nombre d'années et devra partager les bénéfices éventuels (par exemple, pour le cas de la construction d'une infrastructure routière ou commerciale).

Un autre instrument du Développement Economique Local consiste en la mise en place de stratégies de marketing territorial qui font la promotion du territoire pour y attirer des investissements extérieurs, à travers par exemple, le développement de stratégie de communication, l'organisation de forums et de salons.

Des approches en termes de gouvernance et de renforcement des capacités sont également utilisées pour le DEL. La promotion d'un environnement propice aux affaires, c'est-à-dire passant par la suppression des obstacles au secteur privé est très utilisée. On recense comme instruments des actions de lutte contre la corruption et des systèmes de collecte des plaintes. Des mesures de formation des acteurs sont également déployées. Également, la coordination des acteurs publics, privés, académiques, de la société civile est souvent au centre des préoccupations et la mise en place de cadres de concertation ou de plates-formes Public-Privé ou multi acteurs est un instrument courant du développement économique local. La Banque Mondiale (Shakya, 2009) promeut dans ce sens les approches en termes de clusters industriels qui visent l'agglomération d'entreprises, les fournisseurs, les prestataires de services d'un même secteur d'activité, soutenues par des établissements financiers, des écoles et des universités, des collectivités locales et du gouvernement ; toutes et tous étant liés par des externalités et des complémentarités. Pour la Banque Mondiale, les clusters répondent une approche bottom-up et systémique. Ils doivent ainsi réunir les secteurs privé et public, ce dernier jouant seulement un rôle de support pour permettre de résoudre les problèmes d'information, de coordination et de participation entre les maillons d'une chaîne de la valeur entière. Ils peuvent couvrir toute une ville ou une région et ils ne présentent pas de barrières à l'entrée.

Ainsi, le niveau local est devenu en Afrique, tout comme en Occident, le niveau le plus pertinent pour impulser le développement économique. Toutefois, le niveau local africain présente des caractéristiques différentes du niveau local occidental, même si l'on doit nuancer nos propos et dire que des différences existent entre les pays (notamment entre les pays les moins avancés et

les pays en voie de développement), et également entre les territoires au sein d'un même espace national. Sans tomber dans une généralisation totalement incorrecte, nous pouvons toutefois relever certains éléments qui peuvent être observés à différents degrés sur les territoires de l'Afrique subsaharienne.

Le premier élément concerne le secteur privé. En effet, le secteur privé africain est très différent du secteur privé occidental. Comme nous l'avons dit en Introduction, le continent africain contient un nombre très important d'entreprises qui ne ressemblent pas aux entreprises occidentales. Ainsi en milieu rural, la production agricole ne se fait pas par des individus qui recherchent la rentabilité. Le travail agricole est la plupart du temps communautaire, il s'effectue en groupes, appelés groupes d'entraide, constitués des membres de la famille, du clan, ou d'alliances diverses. Le groupe travaille tour à tour sur les terres de chaque membre selon un calendrier convenu. Les membres du groupe de sont pas rémunérés mais le membre qui reçoit organise leur réception (nourriture, boissons). Le prestige provient du travail effectué (quantité et qualité) et de la qualité de la réception. La production est destinée à l'autoconsommation essentiellement. On choisit donc de cultiver des produits maraîchers et vivriers et on vend les surplus, s'il y en a, sur les marchés locaux. Les agriculteurs ne sont donc pas des entreprises, mais plutôt des familles qui travaillent ensemble et avec leurs voisins, qui cultivent de petites parcelles de terre, dont elles ne jouissent pas de la propriété officielle mais qui leur ont été attribuées dans le cadre d'un système de gestion traditionnelle du foncier. Ces familles cultivent des produits destinés à leur autoconsommation, élèvent également des volailles et de petits ruminants.

En ville, les petits entrepreneurs sont très nombreux. Certaines petites entreprises ressemblent à des entreprises occidentales : leurs activités sont déclarées, elles s'acquittent des impôts et des taxes, elles emploient une main d'œuvre salariée, elles investissent et croissent. Toutefois, nous l'avons brièvement abordé en Introduction, le secteur privé africain est essentiellement constitué de petites entreprises qui occupent environ 90% du secteur privé et représentent 75% de l'emploi industriel. Le secteur informel, à lui seul, emploierait jusqu'à 77% des travailleurs dans le domaine non agricole (Charmes, 2000). Le développement des petites entreprises est porteur d'emplois, de ressources pour l'Etat et de débouchés commerciaux. Pourtant, elles ont longtemps été oubliées et elles restent largement méconnues. Elles sont la plupart du temps considérées comme informelles, même si elles paient tout de même souvent des taxes, au moins aux communes.

La logique de ces petites entreprises n'est pas celle de l'entreprise occidentale : de manière globale, le petit entrepreneur « *informel* » africain ne cherche pas à maximiser son profit et ne sait pas le calculer. Les petites entreprises adoptent une logique de survie : leur procédé de production est simple, peu mécanisé, faiblement standardisé et essentiellement basé sur le facteur travail. En général, il y a confusion entre l'économique (esprit d'entreprise) et le social (satisfaction des besoins des familles) et la prédominance des règles :

- coutumières (les règles traditionnelles, du village, sont les règles de l'entreprise),
- hiérarchiques (le patron est plus un chef de famille qu'un manager),
- affectives (les employés se connaissent bien et se comprennent) et
- de proximité (les employés font partie de la même communauté, les relations au sein de l'entreprise et avec la clientèle sont directes, une culture commune est partagée…).

Pour mobiliser des ressources financières, les petits entrepreneurs informels font essentiellement appel à leurs relations et utilisent un mélange de liens forts et de liens faibles (Mouko, 2015). Le plus souvent c'est la communauté héritée qui est mise à contribution (les proches), contrairement aux ressources cognitives. Les revenus sont minimes et irréguliers et le petit entrepreneur ne tient pas de comptabilité : il gère sa la trésorerie au jour le jour. L'accumulation croissante de capital ne serait pas l'objectif principal des entreprises à dominance communautaire et les petites entreprises communautaires ne croissent d'ailleurs que très rarement en taille (seules 7% des entreprises informelles des pays d'Afrique subsaharienne les moins avancés évoluent de sorte à devenir des moyennes entreprises) (Nations-Unies, 2006, Kraiem, 2015). Elles adoptent plutôt une voie de croissance par essaimage (création d'une seconde entreprise plutôt que de développer la première, notamment du fait qu'au-delà d'un certain seuil, il semble que le ciment communautaire ne résiste pas). La pression redistributive exercée par la communauté désinciterait également l'entrepreneur à investir ex ante. S'il doit choisir, le petit entrepreneur préfère en fait réaliser des « *investissements sociologiques* » lui permettant de conquérir ou de renforcer des prééminences de type traditionnel. Le volume de sa clientèle et l'extension de sa générosité révèleront son degré de réussite et le petit entrepreneur gagnera en prestige et en autorité, plutôt que des « *investissements économiques* » pour rechercher le profit et des avantages personnels le coupant du reste du groupe.

Le petit entrepreneur ne produit finalement pas qu'un bien ou un service, mais surtout du lien social, du capital relationnel. Mouko montre en 2015, que le petit entrepreneur produit en fait une double Valeur Ajoutée : une Valeur Ajoutée Economique (VAE) et une Valeur Ajoutée Sociale (VAS). Si le calcul de la VAE est habituel et connu, celui de la VAS reste bien plus

difficile à appréhender car « *elle est le corollaire de l'insertion communautaire de l'entreprise et de son entrepreneur* » (Mouko, 2015).

Le micro-entrepreneur est d'abord un chef de famille et recrute en priorité dans le cercle de sa famille élargie (Kraiem, 2015), trouvant par-là flexibilité et confiance (Mouko, 2015). Concernant la relation d'emplois dans la petite entreprise africaine, elle est plus souvent décrite comme une relation de dépendance voire d'allégeance entre les aînés, les patrons et les cadets que comme une relation marchande (Etcheu, 2009 ; Kraiem, 2015) car les contrats entre les patrons et les employés ne sont pas salariaux. Dans ces entreprises, il n'y a pas d'organigramme, pas de répartition des tâches administratives et techniques, pas de division du travail, ni aucune procédure formelle. Les employés des petites entreprises travaillent la plupart du temps sans rémunération et sans statut. Il n'existe pas de salaire fixe mais plutôt un système de compensations des employés, considérés comme des apprentis.

Du côté des grandes entreprises installées dans les villes ou les villages africains, qu'elles soient nationales ou étrangères, elles adoptent souvent des logiques de prédation plus que de développement. En Occident, la situation est la même avec des grands groupes qui s'installent sur un territoire surtout car il présente des avantages pour leurs directeurs et leurs actionnaires, plutôt que dans le but d'améliorer le bien-être des populations. La différence en Afrique est contenue dans le fait que les politiques sont moins contraignantes ou « *négociées* » entre les dirigeants des grandes entreprises et les gouvernements. Nous l'avons vu plus haut, il existe toutefois de bonnes pratiques et certaines grandes firmes contribuent au développement des territoires sur lesquels elles s'implantent, dans le cadre de Partenariats Public-Privé. On peut également dire qu'elles créent des emplois même si souvent ils sont bassement qualifiés et peu rémunérés. Mais très souvent, si on les laisse faire, ces entreprises adoptent des logiques de prédation et viennent exploiter des ressources locales (naturelles, agricoles), en détériorant l'environnement et produisant essentiellement des externalités négatives dans les localités d'accueil. Nous pensons ici par exemple aux entreprises minières (pétrole, bauxite, uranium, or…) et aux grandes firmes agricoles (palmiers à huile, hévéas, bananes…) qui exploitent les populations, détruisent les forêts et rejettent des produits toxiques dans la nature.

Le deuxième élément concerne l'accès au financement. Comme nous venons de l'expliquer, une large part des petites entreprises africaines, rurales et urbaines, ne correspond pas aux standards imaginés par les banques occidentales. Il va sans dire que la plupart de ces entreprises n'ont pas accès au secteur bancaire qui n'a pas confiance en elles, car elles n'ont pas les compétences pour monter des dossiers de demande de crédit et car elles ne présentent pas de

garantie entre autres. De plus, au niveau local, les difficultés d'accès au financement ne concernent pas seulement le secteur privé, mais également les gouvernements locaux, les centres de formation et les universités, les hôpitaux... En effet, les crises financières, les dévaluations et la mauvaise gouvernance impactent directement sur la capacité des Etats à financer les acteurs locaux et les projets de développement local. Un manque criard de financement se fait sentir et il ne peut être totalement compensé par l'intervention des partenaires internationaux et des diasporas qui tentent toutefois d'y contribuer.

Le troisième élément concerne les services disponibles au niveau local. Les services publics de base sont souvent très insuffisants, voire inexistants, que ce soit dans la santé, l'éducation et l'accès à l'eau potable. Les services aux entreprises sont dès lors encore moins développés et ces dernières n'ont pas souvent accès à des services d'information, de formation, d'appui à la création. L'état des infrastructures est très inégal selon les territoires, avec souvent des routes dégradées, un accès à l'énergie aléatoire et des infrastructures commerciales laissés à l'abandon. Cette insuffisance de services pèse sur le secteur privé qui doit donc faire face à des coûts très élevés, par exemple de transport pour se fournir et vendre ; à des pertes dues par exemple aux coupures d'électricité qui empêchent par moments de produire ou provoquent une détérioration de produits conservés au frais et à des charges sociales qui n'existent pas en Occident comme le paiement des frais de santé et d'éducation de toute la famille, voire de la communauté.

La quatrième caractéristique que l'on peut relever est la mauvaise gouvernance ambiante sur certains territoires, avec de fortes différences selon les contextes. La corruption est répandue dans certaines zones où elle est même devenue la règle. Il n'est ainsi pas rare pour une entreprise ou un simple citoyen de devoir payer des services en fait gratuits ou totalement inventés pour la cause. Les tracasseries administratives sont monnaie courante et créées pour provoquer un acte corruptif. La corruption existe bel et bien également en Occident, mais en Afrique elle est plus « *décentralisée* » et on la touche du bout des doigts à différents moments.

Enfin le dernier élément qu'il s'agit de mentionner est la diversité des acteurs présents sur les territoires africains qui présente un véritable défi de coordination. Tout d'abord, nous l'avons vu plus haut, les réformes de décentralisation engagées dans les années 90 en Afrique sont apparues comme des instruments pertinents de développement économique et ont fait naître des collectivités territoriales décentralisées, sensées rétablir le dialogue entre l'administration et la société et construire une vision partagée des ressources et du développement. Les gouvernements locaux sont devenus les acteurs centraux du processus de développement local, et donc des acteurs économiques incontournables sur le territoire. Ils peuvent jouer le rôle de

facilitateur (appui aux projets d'entreprises) et/ou d'entrepreneur (investissements publics générateurs de ressources), et/ou de stimulateur (encourageant et orientant les investissements). Toutefois, ils sont confrontés à des défis de taille et parviennent inégalement à remplir leurs rôles. Quoi qu'il en soit, les collectivités locales ne peuvent pas impulser le Développement Economique Local à elles seules.

Au niveau local, sont également présentes des administrations déconcentrées qui représentent les Ministères à différents échelons territoriaux (région, département, district, arrondissement) selon le contexte national, le découpage territorial et les missions qui leur sont dévolues. Parmi ces services, on retrouve des administrations aux compétences généralistes comme : au niveau régional, les Services du Gouverneur ; au niveau départemental, les Préfectures qui jouent encore souvent le rôle de tutelle des Communes, approuvant chacun de leurs actes ainsi que leurs budgets et comptes administratifs, et/ou un rôle d'appui-conseil, accompagnant les services communaux pour la bonne réalisation de leurs missions ; au niveau de l'arrondissement les Sous-Préfectures qui ont un rôle important dans la gestion foncière et dans la gestion des conflits. Les Services du Gouverneur et les Préfectures représentent l'Etat central et coordonnent l'ensemble des représentations ministérielles présentes au niveau local, comme par exemple, les délégations du Ministère de la Santé, du Ministère de l'Economie, du Ministère des Finances, du Ministère de l'Agriculture. Ces services ministériels, parfois appelés services sectoriels ne sont pas toujours tous présents au niveau local et il s'agit dans chaque contexte, de les identifier. Ils ont pour rôle la conduite des politiques nationales au niveau local, la remontée de données et d'informations, le soutien aux Communes de par leur expertise technique (par exemple en agronomie pour les cadres du Ministère de l'Agriculture ou en hydraulique pour les cadres du Ministère de l'Eau), le contrôle du respect des normes par l'ensemble des acteurs.

Le secteur privé, à travers les micros, les petites, les moyennes et les grandes entreprises et également les organisations syndicales et patronales, les unions commerciales, les associations et les coopératives, les chambres d'agriculture, de commerce et d'artisanat (lorsqu'elles prennent une forme associative) est bien évidemment au centre du développement économique.

Le secteur académique a également sa contribution à apporter. Ainsi les écoles, les universités, les centres de formation quelques fois présents sur les territoires africains ont un rôle à jouer notamment car ils forment une main d'œuvre locale dont les compétences doivent correspondre aux besoins du secteur privé, car ils conduisent des recherches qui peuvent favoriser l'innovation dans le secteur privé et car ils représentent une source d'information et de

formation pour le secteur privé. Ces organisations sont inégalement présentes sur les territoires et il s'agit donc de les identifier au cas par cas.

Mais aussi en Afrique sont à prendre en considération les organisations dites traditionnelles qui occupent souvent encore une place importante au niveau local. Cependant des distinctions importantes existent entre les territoires, certains accordant une très grande importance aux traditions et d'autres ayant pris de la distance. Même au sein d'un même pays, existent des différences : par exemple, au Cameroun, les Lamidat de l'Extrême-nord, du Nord et de l'Adamaoua sont des Chefferies traditionnelles possédant une forte légitimité auprès des communautés locales et une forte influence alors que les Chefferies des régions du Sud sont très peu considérées par les communautés locales. La Chefferie traditionnelle est en effet un terme générique qui couvre différentes réalités. Quelques fois ces Chefferies ont gardé leur forme précoloniale, d'autres fois elles ont été transformées pendant les colonisations, les Chefs ayant été nommés par les colons, ce qui bien évidemment joue aujourd'hui sur leur légitimité. Pour illustration, Bierschenk et De Sardan (1993) expliquent qu'au Bénin, avant la période coloniale, dans les royaumes d'Abomey ou de Nikki, existaient des détenteurs autochtones de pouvoirs locaux. Les rois ayant soumis les villages à leur domination y ont installé des « *Chefs administratifs traditionnels précoloniaux* ». Ces deux catégories d'acteurs ont coexisté pendant longtemps. Puis, pendant la période coloniale ont été nommés des « C*hefs administratifs traditionnels coloniaux* ». Aujourd'hui, l'ensemble de ces Chefs sont considérés dans les villages comme les « *Chefs traditionnels* ».

Une distinction peut également être faite entre le milieu rural et le milieu urbain. En effet, au village, les individus appartiennent à des communautés héritées (familles, clans, tribus) au sein desquelles sont entretenus des liens forts, des liens de sang et qui partagent des valeurs, des idéologies et des règles partagées et intériorisées depuis des siècles. Ce contexte donne une forte légitimité aux représentants des communautés soit aux Chefs de famille, aux Chefs de village, aux Chefs de groupement qui héritent de leurs fonctions. En ville, les individus proviennent de divers villages et appartiennent à des communautés différentes. Ils recréent des liens sur place, des liens faibles, c'est-à-dire des liens fonctionnels sur la base de nouvelles ententes et orientées vers d'autres buts. Dans ce contexte, il ne peut y avoir un représentant communautaire et on assiste plutôt à l'émergence de Chefs de quartier qui sont choisis, élus par les habitants d'un quartier. Ces Chefs de quartier sont souvent assimilés à des Chefs traditionnels par les Occidentaux mais il s'agit d'être très prudent selon les contextes ; leur légitimité ne provenant pas des mêmes fondements.

Les Chefferies traditionnelles sont la plupart du temps reconnues par l'Etat qui en a formalisé la position. Elles jouent plusieurs rôles : elles sont garantes du respect des coutumes locales, elles règlent les différents et les conflits, elles organisent les tribunaux coutumiers, elles gèrent le foncier de manière traditionnelle et les ressources naturelles, elles organisent la solidarité au sein de la communauté, elles peuvent soutenir certaines initiatives locales et elles jouent le rôle de relais pour l'Etat (mise en œuvre des politiques et des lois, remontée d'informations).

De plus, en Afrique, les organisations dites de la société civile, c'est-à-dire les associations et les ONG, sont également à prendre en considération. Le retrait de l'Etat de ses fonctions et notamment des services leur a donné plus de poids, même si moins au Cameroun ou au Bénin par exemple qu'au Sénégal ou au Burkina Faso, terres des ONG qui assurent des tâches autrefois réservées à l'Etat. Elles sont créées pour assumer ces services, mais aussi également à la demande des bailleurs de fonds en quête d'interlocuteurs au niveau local. Certains fonctionnaires ayant perdu leur emploi suite aux plans d'ajustements structurels s'y sont engagés. Plusieurs jeunes sortis des universités et des écoles supérieurs y ont trouvé un emploi. Ces ONG sont capables de mobiliser, à travers leurs réseaux, des ressources financières dépassant largement les budgets officiels locaux.

Toutefois, la société civile est aujourd'hui au cœur des débats dans la communauté internationale et un rapport de la Banque Mondiale parle de « *défaillance de la société civile* » comme on parle de « *défaillance de l'Etat* » et du marché (Mansuri, Rao, 2013) avec un manque de coordination et de légitimité, une distribution asymétrique de l'information, une capture des fonds par les élites. Il faut dire que la société civile est souvent perçue comme un ensemble d'ONG et d'associations mais elle est pourtant bien plus que cela. Le philosophe Jurgen Habermas (1991) parle plutôt de sphère publique. Nous n'irons pas plus loin dans les débats, mais nous devons avoir en tête que plusieurs interprétations de ce qu'est ou devrait être la société civile existent. Les pressions internationales sont aussi en partie responsables de la « *défaillance* » de la société civile. D'une part, les gouvernements sont régulièrement rappelés à l'ordre et d'autre part, la société civile est de plus en plus appuyée par les partenaires internationaux, indépendamment de l'Etat, ce qui ne va pas dans le sens d'améliorer les relations entre les citoyens et les gouvernements qui deviennent concurrents plutôt que partenaires. L'Unions Européenne par exemple a la possibilité de travailler directement avec la société civile indépendamment des autorités publiques (Chevallier-Govers, 2010), ce qui décrédibilise le rôle de l'Etat en tant qu'interlocuteur (European Initiative for Democracy and Human Rights). Aussi, le recours des bailleurs de fonds aux «*appels à propositions* » crée une

rude concurrence entre ces organisations qui ne favorise pas la coopération et le partage d'informations.

Également, les libertés d'expression, de réunion et d'association sont décisives pour la participation de la société civile. Au Cameroun par exemple, une loi encadre la liberté d'associations mais pourtant il est toujours interdit de se réunir à ce jour. Ceci constitue un frein important à la mobilisation citoyenne. Bien d'autres exemples de ce type existent, où le gouvernement accorde une liberté mais garde un certain contrôle lui permettant d'utiliser la répression si nécessaire au moment opportun.

Dans une société post-crise, où la pauvreté règne, il est clair que l'action de la société civile est aussi limitée par les ressources financières et humaines. Les financements obtenus auprès des partenaires internationaux permettent aux organisations de la société civile de fournir des services, de réaliser des actions mais ne permettent pas forcément aux citoyens d'exprimer leurs besoins, ni aux organisations de monter des projets correspondants à leur raison d'être. Ces organisations travaillent alors pour les partenaires internationaux et non plus pour leurs membres aux yeux desquels elles perdent en légitimité.

Des associations et des ONG sont donc apparues sur les territoires africains afin de pallier aux défaillances de l'Etat et de servir d'interlocuteurs pour les bailleurs de fonds. Elles sont très différentes les unes des autres et doivent être appréhendées prudemment : certaines ne regroupent que très peu de membres, d'autres rassemblent un nombre important d'adhérents ; certaines parviennent à mobiliser des ressources propres, d'autres sont totalement dépourvues de moyens et enfin quelques-unes parviennent à capter tous les financements internationaux ; certaines adoptent une posture de prestataire de services, d'autres sont beaucoup plus militantes.

Enfin, nous pouvons également considérer que les organisations religieuses peuvent jouer un rôle pour le Développement Economique Local en Afrique car elles sont capables de mobiliser des fonds et de proposer des actions de développement local. Au Bénin par exemple, ces organisations sont apparues avec le retour des jeunes intellectuels au village (Bierschenk et De Sardan, 1993). Selon les contextes, il existe diverses organisations de ce type où dominent soit les organisations musulmanes, soit plutôt les organisations chrétiennes. Depuis quelques années émergent de plus en plus d'organisations plutôt apparentées à des sectes qu'à de véritables religions comme les Témoins de Jéhovah, la Vraie Eglise de Dieu. Certaines de ces organisations sont capables de mobiliser des financements importants qu'elles déploient pour soutenir certaines initiatives locales, par exemple le mouvement Caritas qui soutient les projets de développement rural sur plusieurs territoires.

Il existe donc une diversité d'acteurs locaux qui peuvent apporter leur contribution au Développement Economique Local en Afrique subsaharienne. Nous l'avons vu à la Section précédente, le local ne peut devenir territoire que si les acteurs territoriaux se coordonnent et révèlent les ressources territoriales. Ils devront alors créer ou renforcer le secteur privé local, aider les micros et les petites entreprises africaines à passer d'une logique de subsistance à une logique commerciale sans toutefois détruire leurs spécificités, notamment leur apport social à travers par exemple, la Valeur Ajoutée Sociale qu'elles produisent (Mouko, 2015). Ils devront supprimer les obstacles à la création et à la croissance des entreprises. Ils devront également permettre de reconnecter les zones rurales et urbaines afin que les agriculteurs aient accès à des débouchés tout en favorisant la ventre « *directe* » sur les marchés urbains, demandeurs de produits de qualité. Aussi, ils devront trouver des voies pour réguler l'action des grandes entreprises et promouvoir des partenariats gagnants avec les acteurs locaux. Les acteurs locaux devront trouver le moyen de générer des ressources financières qui devront être collectées par les pouvoirs publics et redistribuées de manière à provoquer des retombées sur l'économie locale. Les administrations devront donc s'engager dans une meilleure gestion des fonds publics. Des négociations avec le secteur bancaire et les bailleurs de fonds devraient avoir lieu et les diasporas devraient être mises à contribution.

Par ailleurs, les acteurs locaux devraient parvenir à stimuler les investissements sur le territoire. Un véritable effort devrait être fourni par les acteurs locaux, nationaux et internationaux pour parvenir à la mise en place d'infrastructures fonctionnelles et de systèmes de gestion de ces infrastructures. Les politiques publiques devraient également être orientées vers la mise à disposition de services sociaux et économiques stratégiques, permettant d'alléger les charges qui pèsent sur les entrepreneurs. La corruption, le clientélisme, les tracasseries doivent aussi absolument être combattus, à la fois par des mesures de sanction efficaces, mais également par la revalorisation des postes dans les administrations et par des systèmes d'incitations.

Conclusion de la Section 2.

Finalement, nous avons vu dans cette deuxième Section que les processus de décentralisation en Afrique ont peu à peu fait des collectivités locales les principales actrices du développement économique local. Cependant, nous avons également montré que le Développement Economique Local n'est pas enclenché et que les réformes de décentralisation n'ont pas abouti aux résultats espérés.

Nous avons également expliqué que les collectivités locales ne peuvent pas relever seules tous les défis du Développement Economique Local en Afrique. En effet, les obstacles sont encore nombreux sur la plupart des territoires africains tels que la faiblesse du secteur privé local et la prédation des grands groupes ; le manque de financement au niveau local ; la faiblesse des infrastructures et services et la mauvaise gouvernance ambiante. D'importants défis doivent donc être relevés et nécessitent l'implication de diverses parties prenantes.

Pour construire le territoire productif, les théories occidentales mettent en avant les rôles des acteurs publics, privés et académiques. En Afrique, il faut absolument considérer le rôle d'autres acteurs et notamment les traditionnels qui gèrent les conflits, le foncier et les ressources naturelles, qui organisent la solidarité, qui soutiennent les initiatives des membres de la communauté ou au contraire peuvent faire obstacle. Il y a également les acteurs dits de la société civile qui assument certaines responsabilités de l'Etat et qui sont des interlocuteurs importants pour les bailleurs de fonds. Il y a enfin des acteurs religieux qui mobilisent d'importants financements et conduisent des projets de développement. Le modèle de la triple hélice devrait donc être complété pour le cas des territoires africains.

Conclusion du Chapitre I.

Nous pouvons donc confirmer que, malgré sa complexité qui révèle sa richesse, le Développement Economique Local (DEL) reste une notion pertinente aujourd'hui. Il est justifié dans les pays du Nord comme une alternative crédible à la crise économique et l'est également dans les pays du Sud comme une véritable opportunité pour les territoires de reprendre en main leur propre développement.

Dans ce premier Chapitre, nous avons montré l'importance des acteurs et de leurs interactions dans la transformation du local en territoire productif. En effet, aussi bien dans le district industriel, que dans le Système Productif Local, le milieu innovateur, la région apprenante et le cluster, il apparaît que les dynamiques économiques reposent en grande partie sur des dynamiques sociales et notamment sur des systèmes de relations historiques et construites, formelles et informelles, marchandes et non marchandes, communautaires et institutionnelles, de concurrence et de solidarité qui favorisent l'information, l'apprentissage et la valorisation des ressources territoriales.

Le DEL est donc un processus qui repose sur des dynamiques d'acteurs qui portent des actions et entrent en interactions. Autrement dit, les acteurs locaux sont à l'origine des dynamiques économiques locales. Ils construisent les capacités économiques des territoires en se coordonnant, en combinant leurs contributions et en identifiant puis en valorisant les ressources latentes, pour en faire des atouts uniques, inimitables, non transférables, étroitement liés à la production locale, ancrés sur le territoire, dans son histoire, ses savoir-faire et sa culture. Ces ressources devenues atouts permettent au territoire de se démarquer durablement des autres sur la scène nationale et internationale. Les acteurs territoriaux font finalement du territoire un acteur collectif produisant des biens et des services, mais également du sens, c'est-à-dire un attachement, des valeurs locales et un imaginaire collectif.

Nous pouvons également conclure que les acteurs locaux fournissent deux contributions majeures pour le développement économique local.

- Une contribution liée à l'activation des parties prenantes

Le Développement Economique Local peut prendre la forme d'un processus de négociation continu entre les acteurs qui identifient et exploitent les contraintes et les opportunités lorsqu'elles se présentent. L'aboutissement du processus n'est pas ici prévisible et la trajectoire se dessine peu à peu. Dans ce cas, le DEL relève en grande partie du pouvoir des acteurs à se

mobiliser et à mobiliser les autres, à négocier et à conclure des arrangements, à mettre en place des règles et à se coordonner.

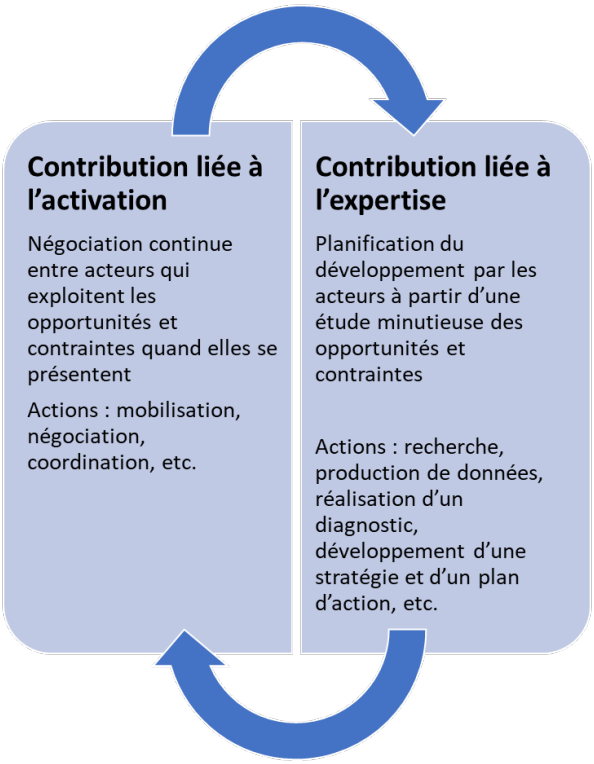
- Une contribution liée à l'expertise des acteurs

Le Développement Economique Local peut s'apparenter à un processus planifié. Dans ce cas, il nécessite une étude minutieuse du territoire, de son économie, de son organisation sociale et de ses potentialités. Un diagnostic territorial doit être réalisé, une stratégie élaborée, un plan d'actions produit et mis en œuvre. Les résultats du processus sont alors envisagés à l'avance et des moyens pour y parvenir sont imaginés. Cette approche dépend pour beaucoup des capacités des acteurs locaux à conduire des recherches, à produire des données, à identifier les ressources et le potentiel territorial, à développer des stratégies et à proposer des plans d'action pour utiliser les ressources et les mettre en valeur.

Ces deux approches nous semblent totalement complémentaires et nous pensons que leur mise en œuvre simultanée peut permettre de relever les nombreux défis du Développement Economique Local en Afrique. Par ailleurs, ces deux contributions s'alimentent réciproquement car :

- d'une part, la mobilisation et la coordination permettent de produire et de renforcer les connaissances, de mutualiser les forces des uns et des autres et de définir des stratégies et des plans d'actions collectifs ;
- d'autre part, la collecte de données et d'informations, le développement de stratégies et de plans d'action permettent de produire des éléments objectifs, des arguments facilitant la mobilisation, la négociation et la coordination.

Schéma 3 : Les deux contributions majeures des acteurs locaux au DEL



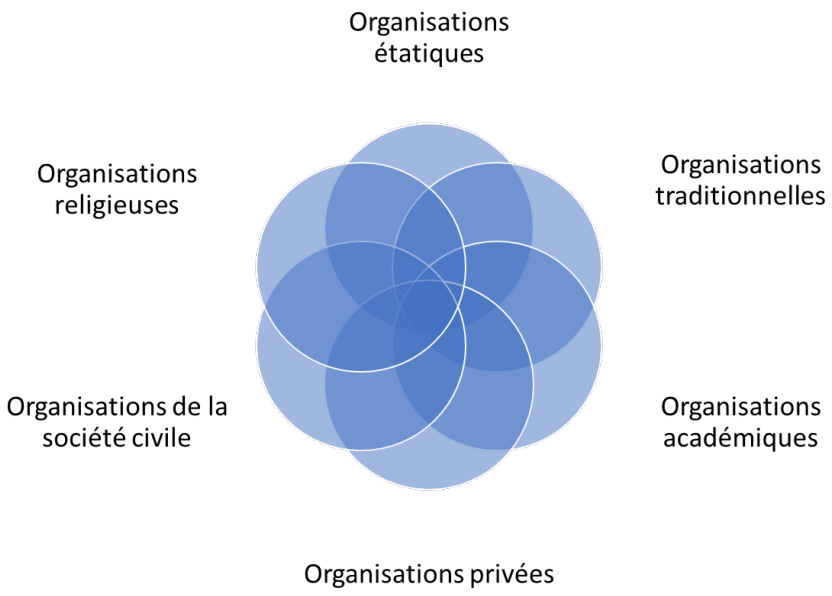
Source : schéma réalisé par l'auteur

Dans ce Chapitre, nous avons également vu que la découverte des territoires productifs a poussé les Etats à redonner du pouvoir au niveau local, en mettant en place ou en approfondissant les réformes de décentralisation et que les collectivités territoriales décentralisées sont devenues les acteurs centraux du Développement Economique Local. Sur le continent africain, nous avons toutefois constaté que les espoirs mis dans la décentralisation ne se sont pas réalisés.

Nous avons alors compris que les collectivités ne peuvent pas impulser à elles seules le Développement Economique Local. Les théories occidentales mettent en avant les rôles des acteurs publics, privés et académiques. En Afrique, il faut également considérer les contributions des acteurs dits traditionnels, celles des acteurs dits de la société civile et celles des acteurs religieux qui mobilisent d'importants financements et conduisent des projets de développement.

Nous pensons donc que le modèle de la triple hélice qui met en avant les actions de l'Etat, du secteur privé et du secteur universitaire et l'importance de leur coordination devrait être complété pour le cas des territoires africains.

Schéma 4 : Modèle de coordination des organisations locales africaines pour le DEL



Source : schéma réalisé par l'auteur

Nous avons également compris que les acteurs locaux, c'est-à-dire les organisations étatiques, privées, traditionnelles, académiques, religieuses et de la société civile ont des objectifs bien spécifiques à atteindre en Afrique subsaharienne. Ils doivent notamment :

- trouver des solutions permettant aux petites entreprises majoritairement informelles de passer d'une logique de subsistance à une logique commerciale, sans toutefois détruire leur mode de fonctionnement ;
- trouver des voies pour mobiliser des financements qui manquent souvent cruellement au niveau local ;
- pallier aux déficits importants en services de base et en infrastructures routières, énergétiques, commerciales ;
- mettre en place et faire appliquer un cadre règlementaire favorisant un climat propice aux affaires.

Nous avons donc montré que le Développement Economique Local est avant tout un processus porté par une diversité d'acteurs, qui se coordonnent et qui valorisent les ressources, dans le but de soutenir le secteur privé, de mobiliser des financements, de fournir des services et des infrastructures et de mettre en place des règles favorisant l'activité économique.

Toutefois, nous ne comprenons pas encore comment concrètement les acteurs locaux agissent sur le Développement Economique Local et s'ils agissent intentionnellement. Nous ne voyons pas non plus encore clairement si tous les acteurs ont une importance égale pour le

Développement Economique Local ou si certains d'entre eux sont plus déterminants que d'autres.

Nous devons donc encore approfondir notre compréhension des dynamiques du Développement Economique Local, notamment au regard des institutions. En effet, les institutions, nous le verrons dans le Chapitre suivant, sont les règles du jeu à l'œuvre sur le territoire. Nous supposons dès lors que certains acteurs sont à l'origine de ces règles et que c'est en jouant sur ces règles qu'ils influencent le développement.

Chapitre II - Le Développement Economique Local comme dynamique des élites locales

Introduction

Dans ce Chapitre II, nous montrerons que le processus de Développement Economique Local (DEL) est fortement lié aux dynamiques institutionnelles du territoire. Nous verrons que ces dynamiques reposent sur les actions et les interactions de certains acteurs plus déterminants que d'autres. Nous identifierons alors ces acteurs qui portent les dynamiques institutionnelles et donc économiques. Nous mettrons en avant le rôle des élites locales dans le DEL et nous construirons peu à peu notre concept des élites locales.

Plusieurs questions guideront nos recherches :

- Quel lien peut-on faire entre le cadre institutionnel et la performance économique du territoire ?
- Comment les acteurs peuvent-ils agir sur le développement économique ?
- Les acteurs agissent-ils intentionnellement sur les institutions et le développement économique ?
- Pourquoi les élites locales sont-elles les actrices du Développement Economique Local?
- Qui sont les élites africaines du Développement Economique Local ?

Nous commencerons par approfondir notre compréhension des dynamiques économiques locales, en particulier au regard des institutions, c'est-à-dire des règles du jeu qui encadrent les actions et les interactions humaines. Nous essaierons de comprendre s'il est possible de créer de nouvelles règles ou de modifier les règles existantes afin qu'elles favorisent le développement économique. Nous essaierons ensuite d'identifier les agents du changement institutionnel et mettrons en lumière le rôle des élites comme les acteurs qui mettent en place les règles du jeu. Puis nous présenterons notre propre compréhension de la notion d'élite, et nous proposerons une définition fonctionnelle des élites du Développement Economique Local. Enfin, nous réfléchirons aux élites potentielles du DEL en Afrique subsaharienne.

Nous présenterons nos réflexions en deux Sections comprenant chacune deux sous-sections. La première Section traite des institutions, du changement institutionnel, de ses acteurs et montre que les élites sont les acteurs centraux du processus du Développement Economique Local. Pour cela, nous reviendrons sur les théories qui introduisent les institutions dans l'analyse économique puis dans l'économie du développement, puis, nous nous intéresserons à des

travaux en sociologie qui traitent de l'intentionnalité des acteurs dans le changement institutionnel. Nous proposerons alors d'utiliser la notion d'élite pour appréhender les acteurs déterminants du Développement Economique Local.

Dans la deuxième Section, nous développerons notre compréhension des élites du Développement Economique Local en les appréhendant selon leurs contributions au DEL. Nous supposerons ainsi que ces élites assument deux fonctions principales et nous identifierons cinq de leurs caractéristiques essentielles. Puis, nous imaginerons qui pourraient être les élites du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne, en tenant compte de la diversité des groupes stratégiques présents au niveau local. Nous sommes toutefois totalement conscients des différences d'acteurs et de jeux d'acteurs sur la multitude de territoires africains et par conséquent, de la nécessité d'adapter notre propos aux différents territoires africains.

Ce Chapitre nous permettra finalement de développer une grille de lecture des élites locales africaines du Développement Economique Local et d'avancer vers la conception d'outils opérationnels permettant de les repérer.

Section 1. Le Développement Economique Local : des dynamiques institutionnelles et des élites

Dans cette Section, nous analyserons pourquoi les institutions doivent être au centre de l'analyse économique et comment elles impactent la performance économique. Puis nous verrons s'il est possible de créer ou de choisir des institutions permettant le développement économique. Si c'est le cas, nous tenterons d'identifier les acteurs pouvant être à l'origine des modifications institutionnelles et la manière dont ils s'y prennent. Nous passerons ainsi en revue certains travaux traitant de l'intentionnalité des acteurs dans le changement institutionnel et nous mettrons peu à peu en lumière les élites comme les acteurs déterminants des dynamiques institutionnelles et économiques.

1. Les dynamiques institutionnelles et la performance économique

Les résultats mitigés des programmes d'aide au développement en Afrique et la découverte du territoire productif ont conduit (Chapitre précédent) à une reconsidération du niveau local. Ils ont également modifié le regard sur le développement. Ainsi les théories sur le développement humain montrent que les programmes économiques ne peuvent à eux seuls permettre le développement : il s'agit également de s'intéresser aux institutions. En effet, alors que pour l'économie orthodoxe, une bonne économie pure de marché ne dépend pas des institutions qui représentent des éléments perturbateurs ; l'économie institutionnelle regroupe plusieurs théories qui montrent au contraire que les institutions doivent être au centre de la réflexion (Chavance, 2007). Aujourd'hui, l'économie institutionnelle est composée de divers cadres théoriques (Gislain, 2003)[28]. Une première approche est dite *« classique* », une seconde peut être qualifiée de « *coasienne* », enfin une approche « *contemporaine* » a été élaborée par Williamson, North ou Ostrom.

L'approche classique ou l'institutionnalisme américain a été développée par Veblen (1899) et Commons (1934), considérés comme les fondateurs de l'économie institutionnelle. Ils affirment qu'il est nécessaire de s'intéresser aux institutions pour pouvoir appréhender les nombreuses transformations de la société américaine et notamment l'émergence de la société de production de masse, de la consommation de masse, de l'industrie mécanisée et du capital

[28] Gislain, 2003, p. 20 : « *Dès sa fondation et jusqu'à nos jours, l'économie orthodoxe a cherché à réduire la question des institutions économiques à celle de la conformité entre, en théorie, une bonne économie pure de marché sans institution perturbatrice, et, en réalité une économie concrète, plus ou moins pervertie par les institutions. En revanche les différentes hétérodoxies successives en économie (Sismondi, Saint Simon, les historicistes, la sociologie économique, etc.), ont chacune à sa façon, proposé une conception de l'économie instituée* ».

financier. D'après eux, les théories orthodoxes ne permettent pas d'expliquer les changements de l'Amérique du XXème siècle.

Veblen propose des analyses qui s'intéressent aux facteurs d'évolution de la société et de l'économie et qui reconstituent des processus d'apparition d'institutions sociales. Il applique ainsi la métaphore de la sélection naturelle aux institutions économiques et sociales. Il s'inspire également de l'historicisme allemand [29] et rejette les théories néoclassiques [30] et du marginalisme[31]. Les institutionnalistes s'inspirent aussi de la philosophie pragmatiste[32] et de la psychologie sociale[33]. Les idées sont construites par les Hommes. La curiosité les conduit à manipuler la nature de différentes manières et à modifier les « *construits* ». Les sociétés et les économies évoluent, en conséquence, à travers des conflits entre l'ancien et le nouveau.

Commons montre que la rationalité néoclassique de l'individu ne peut pas expliquer les comportements : les individus saisissent des opportunités mais, le plus souvent, se comportent de manière routinière. Il s'oppose à la conception néoclassique de l'acteur économique ne recherchant qu'utilité et profit : l'économie est une branche des sciences sociales et doit tenir compte de la pluralité des motivations potentielles d'un individu[34]. Dans le même sens, Polanyi (1944, 1957) fait remarquer que la distinction entre économique et social n'est qu'artificielle (elle n'a pour but que de faire progresser l'analyse de ces deux branches). Il remarque que dans de nombreuses civilisations, cette distinction ne se fait pas, l'économie étant encastrée dans le social.

Les préférences, les perceptions, les représentations des individus découlent d'un apprentissage continu qui implique une interaction permanente avec les autres dans un contexte où des institutions et des valeurs prévalent. Ce constat ne s'apparente pas au déterminisme social mais

---

[29] Gustav von Schmoller et Werner Sombart. Le courant historiciste veut inscrire l'économie dans le temps historique au contraire de l'économie néoclassique, déductive et à priori (et donc antihistorique). La pensée historiciste préconise une observation des faits réels qui nécessite une théorisation relative au contexte auquel elle se rapporte par mobilisation de l'inférence déductive. Mais Veblen et Commons sont critiqués sur le manque de théorisation de l'historicisme allemand.

[30] Ricardo, Senior, Mills…

[31] Walras, Menger, Jevons…

[32] Charles Sanders Peirce. Les philosophes pragmatistes reprennent la méthodologie du philosophe C.S. Peirce, l'« *abduction* », qui se définit comme un raisonnement partant de l'observation permettant de formuler une hypothèse sur un phénomène observé. L'abduction ou rétroduction ou encore induction à rebours (« *backward induction* ») part de la cause pour arriver aux effets (non pas comme l'induction qui va du particulier au général). La philosophie pragmatiste inspire aux institutionnalistes une conception dans laquelle le comportement de l'individu est fonction de ses croyances et de ses habitudes ainsi que, parfois, de ses instincts.

[33] William James et William McDougall.

[34] L'économie expérimentale et l'économie comportementale.

les relations et le contexte de l'individu influencent clairement ses actions car elles conduisent l'individu à adopter un comportement raisonnable.

L'ordre vient donc de la régulation des interactions et des conflits à travers les règles de l'action collective qui encadrent les transactions entre les individus. Il ne vient pas du marché comme le pense Smith qui sépare marché et institutions. Commons montre ainsi qu'une législation prudemment fabriquée peut créer du changement social[35]. Ses analyses mettent l'accent sur l'action collective de l'Etat et d'autres institutions qu'il considère comme essentielles pour comprendre l'économie. Il fournit une définition des « *transactions* » très importante pour l'économie institutionnelle : pour lui, la transaction est plus importante que le marché, et elle constitue l'unité d'analyse. Elle désigne l'interaction entre deux ou plusieurs individus qui s'échangent des droits de propriété et des libertés d'action ; les individus en situation d'interactions sociales sont à la fois interdépendants et en conflit.

Ainsi, les Hommes reviennent au centre de l'analyse économique car ils sont à l'origine des lois et des règles, mais également des coutumes et des habitudes qui organisent la vie économique. Ce sont les Hommes qui provoquent le changement en sélectionnant les institutions à travers leurs interactions et les conflits ou les divergences entre les groupes, entre l'ancien et le nouveau et entre l'économique et le social. Des motivations influencent les individus et les sources de conflits dans une structure sociale font partie du sujet de l'économiste.

L'approche proposée par Coase (1937) confirme l'importance des interactions sociales dans la détermination des coûts de transactions. Il commence par imaginer un monde sans coût de transaction et montre que dans ce monde, seule une négociation directe entre les parties permet de résoudre efficacement un problème (Coase, 1960). Dans ce cas, le rôle de l'Etat se limite à la définition et à la mise en œuvre des droits de propriété et de responsabilité (« *liability* »), cette répartition des droits n'influençant pas les résultats des négociations qui sont forcément efficaces. Toutefois, Coase reconnaît que les conditions de validité de son théorème sont irréalistes et il propose à la suite de son premier article, un monde réel où les coûts de transaction existent. Il ne s'agit donc plus seulement dans ce monde de répartition des droits, mais également d'arrangements sociaux appropriés et donc d'institutions (firme, marché, Etat).

Dans les années 70, les théories institutionnelles tombent dans l'oubli puis sont à nouveau déterrées dans les années 80 et reprises sous un nouvel angle de vue. Jusqu'alors le vieil

[35] Commons articule économie, droit et éthique dans l'étude de l'émergence de la société capitaliste américaine.

institutionnalisme mettait l'accent sur le caractère institutionnel de l'organisation. Les néo-institutionnalistes s'intéressent plutôt au caractère répétitif de l'action dans les organisations[36]. Williamson (1975, 1985), reprend alors l'idée de Coase et fonde la nouvelle économie institutionnelle (ou l'approche contemporaine par les coûts de transaction et la gouvernance) : toute transaction économique provoque des coûts indispensables à sa réalisation, liés soit à la recherche d'information, soit à la réduction du comportement opportuniste des agents. Les agents économiques, dont la rationalité est limitée et qui adoptent des comportements opportunistes, cherchent donc à réduire ces coûts à travers des arrangements institutionnels. Le choix de la structure de gouvernance (marché, Etat, formes hybrides - sous-traitance, concession, réseau…) qu'ils adoptent est contraint par l'existence de coûts de transaction que les agents tentent de diminuer. Ces coûts de transaction dépendent du degré d'incertitude, de la spécificité des actifs et de la fréquence de transaction.

La mise en place de règles serait donc directement liée à la volonté des Hommes de réduire les coûts de transaction et l'incertitude et d'accéder plus facilement à l'information. Cependant, toutes les règles ne sont pas volontairement construites par des arrangements conscients entre les Hommes. Dans ce sens, R. Nelson et S.G. Winter (1982) (théorie néo-schumpétérienne), mettent en avant l'existence de routines : les interactions des organisations sont basées sur des routines comportementales et des « *décisions à vue de nez* ». Ces routines sont plus ou moins favorables à la performance d'une organisation : celles qui réussissent à améliorer la croissance sont conservées et celles qui détériorent la performance sont abandonnées (analogie avec le concept de sélection naturelle de C. Darwin). De son côté, Hayek distingue les règles correspondant soit à des « *ordres construits* » (comme les lois), soit à des « *ordres spontanés* » (comme les routines). Billaudot (2008) ajoute que les règles doivent être justifiées dans l'espace public ; elles doivent être défendues au nom de l'intérêt général et considérées comme légitimes si l'on souhaite qu'elles soient respectées.

Les règles ne font pas disparaître les intérêts personnels ou d'un groupe et la définition des règles répond à des compromis réalisés. Les institutions naissent et se modifient à travers les conflits entre les groupes et les arrangements conclus entre les acteurs qui n'ont pas au départ pour but de modifier les règles, mais plutôt de réduire les coûts de transaction. La coordination entre les acteurs est dès lors également un moyen de parvenir à sélectionner des institutions qui permettent de réduire l'incertitude et qui sont performantes pour l'économie.

[36] D'après les néo-institutionnalistes, les organisations deviennent de plus en plus homogènes au fil du temps, sans pour autant être plus performantes d'un point de vue économique.

Afin d'établir plus clairement le lien entre les institutions et la performance économique, nous pouvons nous référer à North (1990, 1996) qui applique les enseignements de la nouvelle économie institutionnelle à l'économie du développement et montre que l'existence d'institutions en permettant la réduction des incertitudes et la baisse des coûts de transaction impacte directement la performance. La croissance économique n'est possible que par un jeu d'équilibre entre les coûts de production et les coûts de transaction : les coûts de production baissent avec le progrès technologique, alors que les coûts de transaction augmentent avec la complexification de la société et nécessitent des institutions capables de limiter cette augmentation. L'économie fonctionne donc grâce aux institutions, représentées par les lois, les règles, les normes et les routines. Les institutions sont alors des contraintes, mises en place par les Hommes et notamment ceux qui gouvernent. Les institutions permettent d'organiser les relations économiques et sociales et structurent les interactions.

Ces contraintes peuvent être formelles, North distingue les systèmes politiques autoritaires et les démocraties ; ou informelles, les règles sociales qui encadrent les comportements collectifs, les « *croyances partagées* », les idéologies. Les institutions peuvent également être appréhendées en termes de ressources car les règles permettent de réduire l'incertitude et de prévoir les comportements (Samson, Ternaux). Pour illustration, le respect des règles lié au langage est une contrainte mais le respect de ces règles permet la communication. Les acteurs les créent et les adoptent car elles permettent l'interaction sociale (Giddens, 1984). Une institution peut dans ce sens être imposée, notamment pas l'Etat pour les règles formelles, mais elle peut également émaner d'une volonté collective des acteurs à la créer ou à la maintenir.

North distingue institution et organisation : les deux sont pour lui des composantes du cadre structurel supportant l'interaction humaine mais les institutions représentent les règles du jeu alors que les organisations sont les joueurs. Les règles du jeu sont créées pour réguler certains comportements individuels et sont accompagnées d'un système de surveillance et de sanction. Elles sont plus ou moins favorables au développement économique. Les organisations sont les agents du changement. Elles sont des groupes de personnes qui sont liées autour d'objectifs communs qui peuvent être politiques (partis, Sénat, Assemblée Nationale…), économiques (firmes, groupes, coopératives…) et sociales (syndicats, associations, clubs, églises…). Elles ont pour objectif de réussir sur le plan économique, mais surtout d'établir leur légitimité dans le monde des institutions (DiMaggio et Powell, 1991)[37]. Leur degré d'influence dépend de leur pouvoir de négociation.

[37] Les travaux de Meyer, Rowan, Scott.

Les institutions sont donc créées et changent par les humains à travers leurs interactions. Les joueurs font des choix selon une rationalité limitée[38] et des idéologies[39], basés sur un calcul des coûts et des bénéfices, tels que subjectivement perçus, ainsi que sur des informations imparfaites, menant à des changements institutionnels aux conséquences inattendues. Les choix humains découlent directement de leurs perceptions, c'est-à-dire de leur interprétation des informations reçues (Otando, 2011). Les individus construisent des schémas mentaux à travers lesquels ils perçoivent le monde qui reposent beaucoup sur les idéologies facilitant le respect des institutions et limitant les comportements opportunistes. Les organisations et les individus sont dotés de modèles mentaux dont il faut pouvoir rendre compte. Cette rationalité limitée représente une limite cognitive permettant de mieux comprendre le changement des institutions et surtout le maintien d'institutions inefficaces. North montre ainsi que des chemins de dépendance empêchent les pays les moins performants de copier les institutions des pays les plus performants[40]. Des changements positifs sont toutefois possibles car, pour North, la construction des schémas mentaux prend racine dans les mécanismes d'apprentissage des individus.

La relation entre les institutions et les individus est donc interactive. Les institutions naissent des pratiques routinières d'individus liés qui s'influencent mutuellement. Ils partagent une culture commune et font partie d'un même groupe. Les institutions organisent les comportements au sein du groupe. Puis les institutions s'autonomisent et deviennent partie de la pensée collective. Les institutions influencent les choix et les comportements des individus. En retour, les choix individuels font évoluer les institutions, sans déterminisme. Dans ce sens, les institutions sont le produit d'une histoire car elles proviennent d'habitudes de pensée et d'actions dominantes et diffèrent d'un contexte à un autre, les rendant intransférables.

Les institutions ne sont pas la somme de comportements individuels mais plutôt les résultats de la confrontation entre des groupes sociaux aux intérêts différents. Les institutions formelles

---

[38] Plusieurs auteurs ont proposé une nouvelle lecture du comportement des agents, plus réaliste que l'homo economicus dans l'analyse économique, par ex : Friedman, 1953 : « *as… if…* » ; Becker, 1996 : rationalisation des comportements non directement utilitaristes ; Simon, 1963, 1976 : focalisation sur les procédures de décision ; Akerlof, 1983, Sugden, 1986, 1998 : modélisation des comportements des agents non utilitaristes et des relations que ces agents peuvent construire.

[39] North rejette en effet l'idée de la rationalité parfaite de l'agent économique même s'il reconnaît que cette approche facilite la compréhension du rôle incitatif des institutions sur les comportements. Il préfère considérer que les agents économiques possèdent une rationalité limitée (information imparfaite…) et affirme que l'idéologie joue un rôle déterminant.

[40] North s'inspire des travaux de Hayek (1952) et tente d'incorporer les apports des sciences cognitives (Denzau et North, 1994) et des progrès de la biologie (Edelman, 1992 ; Damasio, 1999). Le processus évolutionnaire en biologie permet en effet de saisir : a) les processus d'apprentissage par l'accumulation de l'expérience ; b) la construction par cristallisation des croyances, des mécanismes de coopération à certains moments de l'histoire humaine (sociétés de chasse, de cueillette et mécanismes coopératifs).

(lois et règles) peuvent changer très rapidement, mais les institutions informelles (codes de conduite, normes de comportement, conventions) ne se modifient que très progressivement. L'apparition de nouvelles normes formelles en désharmonie avec les normes informelles peuvent conduire à un rejet des nouvelles normes.

Concernant les économies en développement, North propose une approche institutionnaliste du développement économique[41]. Pour lui, les performances des économies en développement peuvent être améliorées si l'on remplace les arrangements institutionnels (et organisationnels) défaillants, par d'autres, plus efficients. La mise en place de nouvelles institutions déclenche bien sûr des tensions, des conflits et des inerties entre les règles formelles et informelles. Les nouvelles institutions favorables au progrès économique seraient ainsi celles qui permettent de contenir l'augmentation des coûts de transaction, d'accroître la productivité, de récompenser les innovateurs et finalement de rassembler toutes les conditions favorables à la révolution industrielle.

Le développement économique serait alors intentionnel et volontaire et l'évolution des sociétés tributaire des choix des acteurs individuels (entreprises, organisations). L'Etat, organisation par excellence, occupe une place centrale pour le changement institutionnel. Il n'est pas un facteur exogène, à l'opposé de l'économie orthodoxe, et le politique détermine la performance économique en définissant et en renforçant les règles économiques. Le changement est souvent provoqué par des éléments déclencheurs, comme par exemple les altérations des prix poussent les entrepreneurs à changer leurs façons de faire et leurs habitudes et à élaborer de nouvelles règles qui entrent en conflit avec les anciennes. Mais la plupart des décisions sont routinières ; les normes et les habitudes guident les choix.

North présente le processus de changement institutionnel sous forme de trajectoires, présentant une combinaison de ruptures et de continuités. La trajectoire permet de décrire le changement institutionnel comme un « *processus de diffusion de nouvelles normes et habitudes* », rendu difficile par la dépendance du sentier (poids du passé) (Arthur, 1985, David, 1989), mais permis par l'apprentissage (accumulation d'expériences, de connaissances, de ressources…). De nouveaux produits, des savoir-faire, des comportements sont diffusés peu à peu tout au long de la trajectoire.

[41] En 1992, North affirme que « *l'essor du monde occidental est l'histoire d'innovations institutionnelles réussies qui sont venues à bout de la faim et des famines, des maladies et de la pauvreté, pour produire le monde développé moderne* ».

Le rythme du changement institutionnel et donc du développement économique serait donc, étroitement lié à la capacité d'apprentissage des individus et des organisations. Certaines sociétés conservent des institutions inefficaces, perpétuées par des individus et des organisations qui détiennent le pouvoir de négociation. Le sentier de dépendance est réversible mais c'est un processus difficile. Par conséquent, le rapport de pouvoir compte dans la formation des institutions et affecte également l'efficacité des résultats et la direction du changement économique.

Ainsi, pour appréhender le changement économique il faudrait :

a) d'une part, comprendre l'articulation entre les modèles mentaux des acteurs, les croyances partagées construites dans une société et les institutions qui définissent les règles du jeu des acteurs économiques ;

b) d'autre part, saisir les mécanismes de changement économique, liés à la perception qu'ont les agents du changement, ainsi qu'aux institutions et croyances existantes ;

c) enfin, pour montrer le rôle des individus dans le changement, et alors qu'il a été prouvé qu'il existe des chemins de dépendance, une théorie de l'intentionnalité des individus devrait être fondée : la capacité d'apprentissage est au cœur du processus de changement mais cependant, la culture (croyances) agit comme un filtre pour l'information.

La recherche institutionnelle s'étend bien au-delà des sciences économiques. Trois méthodes d'analyse se revendiquent appartenir au néo-institutionnalisme et cherchent à comprendre comment naissent et se modifient les institutions (Hall et Taylor, 1996).

- L'institutionnalisme historique (IH) explique que les institutions sont générées par la résolution des conflits dans un institutionnel en crise (dissociation entre fonction et genèse – la fonction ne se comprend qu'après coup) et que le rapport entre comportement et institution repose sur le calcul et la culture. En économie, il correspond aux travaux de D. North et à la théorie de la régulation.
- L'institutionnalisme des choix rationnels ou institutionnalisme rationnel (IR) montre que les institutions sont créées car elles ont une fonction (vision fonctionnaliste des institutions). Alors, le rapport entre comportement et institution repose sur le calcul et la coordination. En économie, il correspond à la théorie positive de l'agence et à la théorie des coûts de transaction de Williamson.
- L'institutionnalisme sociologique (IS) explique que les institutions représentent des modèles moraux ou cognitifs permettant l'interprétation et l'action individuelle (la fonction découle de la genèse). Ici, le rapport entre comportement et institution repose

sur la culture et la coordination. En économie, il correspond à l'économie des conventions.

Ces trois approches essaient en fait de répondre à deux questions principales.

- Comment expliquer le processus par lequel les institutions naissent et se modifient ?

Les explications les plus « *élégantes* » de l'origine des institutions ont sans nul doute été produites par l'IR d'après Hall et Taylor (1996). Elles s'intéressent surtout aux fonctions que les institutions remplissent et aux avantages qu'elles procurent, ce qui représente une force pour expliquer la permanence des institutions (en effet, la permanence dépend souvent des avantages procurés par une institution). La limite ici, c'est qu'on ne parvient pas à expliquer l'origine des institutions. De plus, l'approche étant fonctionnaliste, elle postule que les institutions existantes sont les plus efficaces puisqu'elles existent pour accomplir une tâche en particulier. Pourtant de nombreux exemples d'institutions inefficaces existent qui ne peuvent pas être expliqués. Également, l'approche étant intentionnaliste, elle part du principe que le processus de création d'une institution est voulu et maîtrisé par les acteurs qui perçoivent justement les effets des institutions qu'ils créent (ils les créent d'ailleurs pour obtenir ces effets). Le problème ici repose dans l'idée qu'il existerait des acteurs historiques possédant une préscience et des capacités de maîtriser les évènements. Les analyses ont de plus, tendance à imputer des intentions trop simples aux acteurs qui agissent pour diverses motivations. Et encore, l'approche étant volontariste, elle présente les institutions comme des arrangements contractuels caractérisés par des accords volontaires entre des acteurs à peu près égaux et indépendants. Elle risque donc, dans de nombreux cas, de sous-estimer le fait que certains acteurs ont beaucoup plus d'influence que d'autres dans le processus de création des institutions. Enfin, le postulat d'équilibre (équilibre de Nash) ne permet pas de comprendre pourquoi il arrive que les institutions changent. Ainsi, si l'IR permet de comprendre pourquoi les institutions existent et continuent à exister, il n'explique pas leur genèse. Il semble être plus ou moins adapté dans des contextes où les acteurs sont rompus à l'action stratégique et possèdent un statut relativement égal.

L'IR et l'IS apportent des explications complètement différentes de l'origine et du changement des institutions. D'abord, un point commun des deux approches est qu'une nouvelle institution est créée et adoptée dans un monde qui contient de nombreuses autres institutions. Puis en sociologie, les institutions existantes structurent la perception des acteurs, qui, lorsqu'ils créent de nouvelles institutions, font des « *emprunts* » aux modèles existants. Pour les sociologues, une institution peut être choisie pour son efficacité mais ce choix dépend fortement des processus d'interprétation des acteurs et est fortement lié à la légitimité sociale. Les sociologues

font toutefois abstraction des acteurs, de leurs intérêts, des conflits et des concurrences. « *Le résultat finit par ressembler à une action sans acteur* » (Hall et Taylor, 1996, p. 90).

La vision d'une action sans acteur, propre à l'institutionnalisme sociologique (propos à nuancer au vu de la diversité des auteurs), ne se retrouve pas dans l'IH (Friedberg, 1992). L'IH montre que les institutions existantes contiennent des relations de pouvoir qui confèrent plus de pouvoir à certains acteurs ou à certains intérêts qu'à d'autres, concernant la création de nouvelles institutions. Ils rejoignent à ce niveau l'IR mais leur approche est essentiellement basée sur l'induction (et non sur la déduction comme pour l'IR) et ils cherchent à comprendre pourquoi certains acteurs historiques se sont comportés comme ils l'ont fait.

- <u>Comment construire la relation entre institution et comportement ?</u>

D'après Hall et Taylor (1996), l'IH offre la conception la plus large de la relation entre les institutions et le comportement en utilisant les approches « *calculatrices* » et « *culturalistes* », qui sont convaincantes et importantes. Cependant, l'IH a peu développé sur la manière précise dont les institutions influencent le comportement.

L'IR propose une conception plus détaillée des relations entre les institutions et le comportement avec des concepts généralisables et des outils pour l'analyse de la vie politique. Ici la gestion de l'incertitude et les flux d'information sont au centre des relations et des situations politiques, ces dernières découlant de l'interaction stratégique. Cet aspect est totalement inédit, les situations politiques étant jusqu'alors expliquées au travers de variables structurelles comme le niveau de développement socio-économique, le niveau d'éducation, l'insatisfaction matérielle. Les théoriciens de l'école des choix rationnels accordent de l'importance à l'intentionnalité humaine dans la détermination des situations, à travers le calcul stratégique, et admettent le rôle des variables structurelles à travers les institutions. Là le problème est l'image simpliste qui est donnée des motivations humaines. La conceptualisation de l'intentionnalité est ainsi faite sur la base d'une théorie légère de la rationalité humaine.

L'IS permet de cerner les voies par lesquelles les institutions influencent les préférences ou les identités sous-jacentes des acteurs (que l'IR doit accepter comme une donnée). L'IS permet également de comprendre que « *même un acteur fortement utilitariste peut choisir des stratégies (et des concurrents) des répertoires qui ont une spécificité culturelle et […] de nouvelles possibilités pour l'environnement institutionnel d'influencer les choix stratégiques des acteurs* » (Hall et Taylor, 1996, p. 488).

Finalement, nous retiendrons de ce paragraphe que la performance économique du territoire est intimement liée à l'existence d'institutions économiques et sociales performantes ; c'est-à-dire d'institutions qui réduisent les coûts de transactions, qui facilitent l'accès aux informations, qui atténuent l'incertitude et qui favorisent les interactions et la mise en place de relations de confiance, de solidarité, de réciprocité. L'atmosphère marshallienne est en effet constituée d'un ensemble d'ordres économiques et sociaux, formels et informels, anciens et nouveaux, qui favorisent la performance économique du territoire. Le Développement Economique Local peut donc être assimilé à la mise en place, c'est-à-dire à la création ou à la sélection, d'institutions économiquement performantes sur un territoire. Les dynamiques économiques locales découlent finalement d'un certain dynamisme institutionnel sur le territoire.

Dans ce sens, le Développement Economique Local naît des interactions entre les acteurs, c'est à dire de leur coordination (ceci confirme les constats du premier Chapitre) mais également de leurs divergences et de leurs conflits, qui aboutissent à des arrangements et à des compromis. Trajectoires institutionnelles et territoriales sont intimement liées. Il semble possible d'agir sur le cadre institutionnel pour atteindre l'économie locale et ce sont les joueurs (organisations politiques, sociales et économiques) qui sont les agents du changement et du développement. Les joueurs fabriquent ainsi (créent, sélectionnent, modifient) les règles du jeu, mais ne sont pas totalement rationnels. Ils sont influencés par leurs intérêts, leurs valeurs et leurs idéologies qui les poussent souvent à prendre de mauvaises décisions. Les trajectoires territoriales ne peuvent donc pas résulter entièrement d'un processus intentionnel de modification du cadre institutionnel par des joueurs éclairés et pleinement conscients.

Malgré les efforts humains, le changement institutionnel et le Développement Economique Local peuvent donc échouer. Le processus n'est pas totalement constructiviste et dirigé ; il n'est pas non plus spontané, même s'il peut s'accélérer en fonction d'évènement particuliers, et nécessite beaucoup de temps, contrairement à ce que pensait Hayek qui préconisait l'émergence spontanée de règles ou au big bang de Buchanan (1986, 1991) qui ne semble ni réaliste ni adapté à l'évolution flexible des institutions. Cependant, le processus dépend des comportements humains qui doivent donc être au centre de l'analyse économique.

A ce niveau, nous comprenons donc que les organisations ou les joueurs, sont au centre de notre recherche, mais nous ne parvenons pas encore à identifier précisément qui ils sont et comment ils agissent sur les institutions. Nous supposons que certains personnages jouent des rôles plus déterminants que d'autres dans la fabrique d'un cadre institutionnel performant, notamment ceux qui sont légitimes, qui possèdent un certain pouvoir de négociation ou bien une plus forte

influence. Nous proposons de nous pencher plus précisément sur ces joueurs dans le paragraphe suivant.

2. Les acteurs des dynamiques institutionnelles

L'intentionnalité des acteurs dans l'analyse du changement institutionnel (à travers la notion d'agence) a été réintroduite par DiMaggio et Powell (1983, 1991). Cette voie de recherche[42] permet de :

- montrer que certains acteurs en particulier, œuvrent pour la création ou le maintien de dispositifs institutionnels préservant leurs intérêts (malgré les critiques envers l'individualisme méthodologique) ;
- trouver des explications endogènes au changement institutionnel et désigner des acteurs clés. Les institutions structurent l'interaction humaine et sont agencées par des acteurs.

L'entrepreneur institutionnel est un acteur organisé possédant des ressources suffisantes qui est à l'origine de nouvelles institutions tout en poursuivant des intérêts qui lui sont propres. L'entrepreneur institutionnel est ici abordé au singulier (inspiration sociologique) : il peut être un individu (Maguire et al., 2004, Fligstein, 1997, 2002) ; une organisation à but lucratif (Garud, Hardy, Maguire, 2007, Munir, Philipps, 2005) ou une organisation à but non lucratif (Lawrence, Suddaby, 2006, Déjean, Gond, Leca, 2004). Seuls Leca et al. (Leca, Battilana, Boxenbaum, 2008) semblent avoir étudié plusieurs entrepreneurs institutionnels.

L'entrepreneur institutionnel est donc le moteur des dynamiques institutionnelles. Il joue un rôle particulier dans l'évolution des institutions et dans l'environnement auquel il appartient à travers la création d'une institution, son maintien ou une possible désinstitutionalisation (Oliver, 1991, 1992). Il crée des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportements, qui sont cohérents avec son identité et ses intérêts, puis il les établit comme des standards. Il réalise un « *travail institutionnel* », c'est-à-dire un ensemble d'actions visant à créer, maintenir ou perturber les institutions (Lawrence, Suddaby, 2006). Ses projets institutionnels correspondent à un mélange d'attitudes psychologiques et de passions comme par exemple son indépendance, son désir de reconnaissance, son besoin de performance et son sens de l'action (Pokrovsky, 2016).

[42] DiMaggio et Powell tentent alors d'expliquer l'uniformisation des structures et des comportements dans une discipline qui interroge plutôt la diversité des configurations organisationnelles. DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», American Sociological Review, vol 48, April, pp. 147-160.

L'entrepreneur institutionnel cherche à s'assurer une légitimité et adopte pour cela des processus stratégiques (isomorphisme). En effet, même si la plupart des travaux suggèrent que la légitimité s'obtient à travers un processus naturel (Hannan, Freeman, 1977), d'autres auteurs montrent que la recherche de la légitimité est souvent également un processus intentionnel et stratégique (Oliver, 1991, Aldrich, Fiol, 1994, Suchman, 1995, Huault, 2002).

Lawrence et Suddaby (2006[43]) mettent en exergue neuf types de pratiques différentes permettant de légitimer une nouvelle solution et de l'institutionnaliser. Ces neuf ensembles de pratiques peuvent être classées en trois catégories :

- les pratiques de nature politique : reconstruction des règles, des droits de propriété, des frontières permettant d'accéder aux ressources matérielles ;
- les pratiques portant sur la structure normative des institutions : reconfiguration des systèmes de croyance des acteurs et des rôles, valeurs et normes soutenant les institutions ;
- les pratiques portant sur la structure cognitive des institutions : altération des croyances partagées, des systèmes symboliques, des compréhensions considérées comme « *allant de soi*».

Tableau 4 : Les pratiques de légitimation des solutions et institutions (d'après Lawrence et Suddaby, 2006)

Catégorie de pratiques	Pratique	Définition
Pratiques de nature politique	Advocacy	Mobilisation de supports politiques et régulateurs à travers des techniques directes et délibérées de persuasion sociale
	Defining	Construction de systèmes de règles conférant un statut ou une identité, définissant les frontières, ou créant des statuts hiérarchiques dans un champ
	Vesting	Création de règles de structure à l'origine des droits de propriété
Pratiques portant sur la structure normative des institutions	Constructing identities	Construction de la relation entre un acteur et le champ dans lequel il opère, ce qui définit son identité
	Changing normative associations	Re-définition des relations entre des ensembles de pratiques et les fondations morales et culturelles de ces pratiques
	Constructing normative networks	Connections interorganisationnelles à travers des desquelles des pratiques deviennent sanctionnées par les règles normatives et qui constituent les nouvelles références à respecter (proto-institution)
Pratiques portant sur la structure cognitive des institutions	Mimicry	Utilisation de pratiques, technologies et règles existantes considérées comme « allant de soi »
	Theorizing	Développement et spécification de catégories abstraites, et élaboration de chaînes de cause à effet
	Educating	Formation des acteurs aux compétences et connaissances nécessaires pour supporter la nouvelle institution

Source : Delacour, 2007

[43] Lawrence et Suddaby proposent une synthèse de tous les articles sur la création d'institutions, publiés depuis 1990 dans trois revues importantes : Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Organization Studies.

L'entrepreneuriat institutionnel montre donc bien la capacité des acteurs à se détacher des forces déterministes des institutions (DiMaggio). Mais pour cela, les acteurs doivent accéder aux ressources (Klein, Kleinman, 2002) et les mobiliser (Stinchcombe, 1965). L'entrepreneur institutionnel doit dès lors avoir accès à des ressources importantes et rares pouvant être cognitives, sociales et matérielles. L'entrepreneur institutionnel parvient à les mobiliser et agit intentionnellement avec pour objectif de changer la logique institutionnelle en place.

Les travaux empiriques montrent par ailleurs que l'entrepreneur institutionnel doit mobiliser et obtenir le soutien d'autres acteurs, car il ne dispose pas des ressources suffisantes pour agir seul (Dorado, 2005, Garud et al., 2002, Greenwood, Suddaby, Hinings, 2002). Il tente alors de convaincre des alliés potentiels en proposant des changements correspondant à leurs valeurs et à leurs intérêts.

L'entrepreneur institutionnel agit « *en contexte* » et est encastré sociologiquement, dans des systèmes de relations, qui peuvent être analysés en termes de réseaux. La nature et la structure des réseaux de relations interpersonnelles dans lesquels les individus sont insérés, influencent les comportements individuels, même ceux qui semblent relever de la sphère économique (Aldrich, Zimmer, 1986, Granovetter, 1985, Assens, 2003).

L'entrepreneur institutionnel est généralement nommé par les membres du champ organisationnel[44], c'est-à-dire un ensemble d'organisations appartenant à un même secteur de la vie institutionnelle, connectées entre elles et structurellement équivalentes et caractérisées par une dynamique de *« dominants »/« dominés »* (Pokrovsky, 2016)[45].

Toutefois, il s'agit d'être prudent, car les sociétés sont complexes, hétérogènes et conflictuelles et il n'existe pas « *d'héroïques entrepreneurs qui parviendraient grâce à leur clairvoyance et charisme à légitimer une innovation radicale qui se diffuserait dans l'espace social* » (Boyer, Boyer, Laferte, 2007, p. 9). Les espaces sociaux jouent un rôle essentiel car ils rendent possibles les interactions. Pokrovsky (2016) nous met également en garde sur la convergence entre le terme d'*« entrepreneur institutionnel »* et le *« héros schumpétérien »* qui nous alerte sur l'idéologie d'utilisation du terme. Toutefois, cette convergence permet de mobiliser d'autres

[44] Espace où se déroule de nombreux conflits de pouvoir : voir Levy, Scully, 2007.

[45] Pokrovsky, 2016, p. 50 : « *Les champs matures sont caractérisés par une identification forte des acteurs, avec une légitimité reconnue (Greenwood et al., 2002). De fait les interactions y sont cadrées par des possibilités limitées et ce sont généralement les acteurs centraux qui sont à l'initiative des changements institutionnels (Greenwood & Suddaby 2006). En revanche les champs émergents sont caractérisés par des réseaux potentiels (Maguire et Lawrence, 2004: 659). Dans ce contexte, l'incertitude institutionnelle offre un potentiel d'action pour les entrepreneurs institutionnels. Le taux de succès est plus élevé, en revanche la nature des défis est différente : les mécanismes d'isomorphisme ne seront pas facteurs de légitimité, mais au contraire la création de nouvelles valeurs, de schémas cognitifs innovants.* ».

théories et d'enrichir la définition. Ainsi, il retient la capacité à mobiliser le savoir, la cognition, le locus of control, la dimension culturelle, la capacité à exploiter les réseaux sociaux et la compétence d'identification des imperfections du marché.

Plusieurs critiques ont ainsi été émises à l'encontre du concept d'entrepreneur institutionnel. Tout d'abord, certains pointent du doigt l'individualisme méthodologique sous-jacent de l'approche. En effet, l'entrepreneur institutionnel est individualiste et ses actions sont guidées par le calcul mais toutefois la position néo institutionnaliste postule sa rationalité limitée. L'entrepreneur institutionnel est dès lors influencé par les institutions, par ses valeurs, croyances, idéologies et fait des choix en fonction de ses perceptions, comme nous l'avons vu dans le premier Chapitre. Il n'est donc pas un joueur parfaitement éclairé et conscient qui conduit le changement de manière totalement calculée et maîtrisée.

De plus, Lounsbury et Crumley (Etude de cas sur les règles de gestion de fonds aux USA, 2002) montrent qu'en se focalisant sur les acteurs, il est possible d'oublier d'autres aspects du changement, et notamment les pratiques, qu'il est pourtant nécessaire de considérer. Et pourtant, focaliser sur les acteurs n'implique pas forcément d'oublier les autres facteurs du changement. C'est seulement un angle de vue, d'ailleurs souvent négligé dans l'analyse économique. Il est justement temps de replacer ces acteurs et pourquoi pas leurs pratiques au centre de l'analyse économique.

Par ailleurs, il semble qu'un entrepreneur institutionnel se trouve rarement seul et il semblerait opportun d'examiner des situations avec une pluralité d'entrepreneurs institutionnels en interaction. Dans ce sens, les conflits représentent notamment des moments forts de la dynamique institutionnelle, des moments où plusieurs acteurs travaillent pour la transformation (Cloutier, Langley, 2013). La dimension collective du travail institutionnel ne devrait donc pas être négligée. Le changement institutionnel devrait donc sans doute être considéré à travers plusieurs entrepreneurs institutionnels qui, quelque fois, entrent en conflit, mais également peuvent se coordonner. Dans ce sens, plusieurs auteurs souhaitent une réconciliation théorique entre l'étude des réseaux et les recherches néo-institutionnalistes (Owen-Smith, Powell, 2008).

Saxenian (1990, 2007) propose une lecture particulièrement intéressante de ce qu'elle appelle les « *entrepreneurs relationnels* ». En étudiant la Silicon Valley, elle identifie en effet des « *étrangers* », qu'elle appelle « *nouveaux argonautes* » qui connectent des réseaux tissés en Californie, avec des réseaux auxquels ils appartiennent sur leurs territoires d'origine. Cette connexion se fait au cours de leurs allers-retours entre ces territoires. Lorsqu'ils quittent un territoire, ils ne renoncent pas à l'actif relationnel qu'ils ont accumulé sur place. Ainsi la

première génération d'immigrés venus de Chine, de Taïwan et d'Inde contribue de manière significative à la réussite de la Silicon Valley. Les immigrés ont en effet maintenu des liens forts dans leurs pays d'origine (notamment grâce aux NTIC et à l'amélioration des transports) et sont très impliqués dans les réseaux sociaux et professionnels de la Silicon Valley. Lorsqu'ils retournent chez eux, ils reproduisent les méthodes de réseautage utilisées dans la Silicon Valley, maintiennent les liens construits et connectent ainsi les réseaux, ce qui favorise la diffusion des connaissances. La performance individuelle et collective est permise par la dynamique communautaire au sein et hors du territoire. La Silicon Valley est finalement connectée à divers territoires innovants. La superposition des relations locales et non locales lui confère une capacité à créer et à se positionner de façon optimale.

Dans la littérature sont également mis en avant des intermédiaires communautaires, individus situés à l'intersection entre plusieurs communautés. Mouko (2015) montre que l'intermédiaire peut être défini comme « *une personne (micro-entrepreneur, commerçant, client, salarié, membre de la famille, ami, etc.) qui jouit d'une réputation d'homme honnête et qui sert de médiateur dans différentes opérations entre les micro-entrepreneurs, entre ceux-ci et leurs clients ou fournisseurs, qu'il s'agisse des échanges internes ou transfrontaliers* » (Madoui, 2007). L'intermédiaire communautaire engage sa propre réputation pour se porter garant d'une autre personne, pour certifier la faisabilité d'une transaction, pour attester de la réputation des parties prenantes engagées dans la transaction. Mouko montre que les intermédiaires communautaires permettent en fait d'exporter la réputation des entrepreneurs d'un réseau à un autre. La réputation leur permet ainsi d'obtenir la confiance, de réduire les coûts de transaction, de tisser des liens faibles et de mobiliser des ressources. Leur action facilite alors la circulation des ressources entre différents réseaux.

L'inscription des entrepreneurs dans des réseaux relationnels qu'ils connectent entre eux, leur permet de mobiliser des ressources rares, d'apprendre et de diffuser de connaissances, d'entretenir des interactions favorables à des modifications institutionnelles orientées vers la performance du territoire. Les entrepreneurs connectent des relations locales et non locales, des liens forts (relations entretenues entre membres d'une même communauté, d'un groupe homogène et cohérent, comme une famille et une ethnie) et des liens faibles (relations entretenues à l'extérieur d'une communauté) (Granovetter, 1973). Ils forment des réseaux de réseaux et la Silicon Valley par exemple, est ainsi apparentée à un réseau de « *petits mondes* ».

Les réseaux primaires, c'est-à-dire les liens forts entretenus par un individu avec son cercle de proches, facilitent la mobilisation de ressources locales (Mouko, 2015). Les réseaux

secondaires, c'est-à-dire les liens faibles, construits par un individu avec des étrangers, et tertiaires, c'est-à-dire combinant liens forts et faibles, par exemple les réseaux diasporiques, sont beaucoup plus riches et permettent la mobilisation de tous les types de ressources (Mouko, 2015). Dans les réseaux, le principe de réciprocité prévaut et en constitue le moteur (Mouko, 2015). La réciprocité, également repérée au sein des districts industriels et des systèmes productifs locaux, faisait alors référence aux échanges d'expériences, de connaissances, d'informations, à la solidarité, à l'identité…

Tableau 5 : Typologie des réseaux (d'après Caillé, 2002)

Type de liens	**Liens forts**	**Liens faibles**	**Liens diasporiques**
Réseau	**Réseau Primaire**	**Réseau secondaire**	**Réseau tertiaire**
Nature du réseau	Réseau de relations interpersonnelles	Réseau de relations impersonnelles	Réseau de relations mixtes avec dominance des relations impersonnelles
Type de liens	Liens fermés (bonding)	Liens ouverts (bridging)	Mixité de liens avec dominance de liens ouverts (bridging)
Type de réseau	Réseau fermé	Réseau ouvert	Réseau mixte avec dominance ouvert
Capacité de mobilisation des ressources	Mobilisation des ressources liées au don, ou risquées (Cholet, 2002) Partage de la même information en boucle	Bonne capacité de mobilisation de tout type de ressources Accès à une information multiple et riche	Bonne capacité de mobilisation de tout type de ressources Accès à une information multiple et riche Grande capacité d'ubiquité des acteurs, d'altération et d'acculturation multiple

Source : Mouko, 2015

L'importance de la connexion des réseaux des acteurs peut être illustrée à travers une recherche réalisée par Boyer, Boyer et Laferte (2007) qui mettent en exergue l'importance de certains acteurs clés à travers l'exemple des vins de Bourgogne. A travers une analyse par les réseaux, ils montrent que le Maire de Dijon et le Comte ont joué un rôle déterminant à travers leur travail sur les représentations de la région, du territoire et du vin de Bourgogne. Le Maire et le Comte, en poursuivant leur propre intérêt, ont permis de mettre en place des relations faisant le pont entre des réseaux précédemment déconnectés mais fonctionnels (économie, politique, culturel) ou géographiques (territoire, région, nation, international). Une série de stratégies individuelles situées à la marge de réseaux aurait alors provoqué un changement de normes et aurait fait basculer la configuration de l'économie des vins de Bourgogne. Ils montrent ainsi que la position acquise/conquise par les propriétaires dans l'espace culturel et économique a joué un rôle déterminant dans le basculement d'une norme de qualité au départ impulsée par les négociants de vin, à une autre construite par les propriétaires de vignobles autour de la notion

de territoire et de tradition. Les réseaux prennent ainsi un caractère stratégique et les acteurs investissent dans les réseaux sociaux (Bourdieu, Coleman, Granovetter, Burt, Putman, Portes).

Pour le cas de la Silicon Valley, la connexion des réseaux et la dynamique communautaire de la diaspora indienne qui en découle représente pour Samaganova (2008) une ressource non-intentionnelle[46]. Les déplacements des personnes entre leur pays d'origine et la Silicon Valley sont bien des actions intentionnelles qui ont pour conséquence non-intentionnelle l'apparition d'une diaspora indienne forte qui, à travers les liens créés, révèle une ressource non-intentionnelle.

Giddens (1984) dans sa théorie sur la structuration distingue en effet les actions intentionnelles des conséquences non intentionnelles. Il s'inspire des travaux de Merton sur les conséquences non anticipées. L'action intentionnelle est un acte dont *« l'auteur sait ou croit que cet acte possède une qualité particulière ou conduit à un certain résultat et qu'il utilise cette connaissance ou cette croyance pour obtenir cette qualité ou atteindre ce résultat* » (Samaganova, 2008, p. 59). Les conséquences non-intentionnelles sont *« très éloignées du contexte de cet acte* » (Samaganova, 2008, p. 60). L'existence de conséquences non intentionnelles représente pour Giddens une limite à la compétence des acteurs, alors que pour Merton elle provient des limites de la rationalité des acteurs.

Si l'on observe l'atmosphère marshallienne, il est impossible d'identifier l'action précise qui l'a créée. Elle est une ressource non intentionnelle, issue de l'interaction des actions intentionnelles de divers acteurs, de l'environnement naturel, social et culturel et de l'histoire. Les actions des acteurs ne sont pas toutes orientées exclusivement vers les ressources et les ressources peuvent être produites grâce des conséquences non-intentionnelles. Samaganova distingue deux types de ressources territoriales : les ressources intentionnelles et les ressources non-intentionnelles (existence d'une diaspora, de réseaux locaux, culture favorable à l'innovation…). La ressource devient dès lors une caractéristique du territoire qui a été produite par l'action humaine de manière intentionnelle ou non intentionnelle (Meade, 1952)[47] et qui peut devenir un intrant pour la production. Cette distinction s'inspire de la notion de ressource-

[46] Samaganova étudie le cas du cluster de Saint-Pétersbourg, s'inspirant des travaux de Merton (1936) et de Giddens (1987).

[47] Meade propose un exemple sur la localisation de l'apiculteur et de l'arboriculteur. L'apiculteur et l'arboriculteur décident d'une colocalisation dans le but pour l'un de profiter des arbres et pour l'autre de la pollinisation (action intentionnelle). Cette colocalisation a également pour conséquence l'accumulation de connaissances sur la production de miel au niveau local (ressource non-intentionnelle).

externalité de Billaudot pour lequel une externalité est « *tout effet non visé extérieur* » ou de Schmitz qui parle d'« *effets externes accidentels* ».

L'atmosphère industrielle de Marshall est finalement la somme d'un ensemble de ressources non intentionnelles. Cette définition des ressources signifie que la transformation du local en territoire ne passe pas par une mauvaise ou une bonne dotation en ressources territoriales mais par plutôt par la présence d'acteurs capables ou non de révéler un potentiel, des ressources latentes de manière intentionnelle et non-intentionnelle (Samaganova, 2008). Ces travaux nous montrent donc bien que certains acteurs locaux agissent sur le maintien ou la modification des dispositifs institutionnels, sans toutefois toujours maîtriser les conséquences de leurs actions.

Nous pouvons donc retenir que certains acteurs :

- créent, modifient, sélectionnent des normes, règles, modèles, prescriptions de comportements puis cherchent à les faire établir comme standards ;
- agissent sur les institutions pour assouvir leurs aspirations personnelles, poursuivent leurs intérêts ;
- mettent en place des stratégies pour obtenir la légitimité, cherchent activement à mobiliser, à convaincre, à obtenir le soutien des autres ;
- ont accès à des ressources rares (matérielles, cognitives, sociales) et possèdent des capacités leur permettant de réussir à convaincre ;
- sont nommés par les membres d'un champ organisationnel qu'ils représentent ;
- sont encastrés dans des réseaux de relations interpersonnelles ;
- connectent leurs réseaux, leurs liens forts et faibles et sont des vecteurs de confiance.

De plus, nous constatons que la dimension collective du travail institutionnel est essentielle et nous pouvons affirmer que ce sont les actions de plusieurs acteurs qui produisent les dynamiques institutionnelles et économiques : certaines ressources sont intentionnellement produites par les acteurs et d'autres non intentionnellement à travers l'interaction des actions d'une diversité d'acteurs.

Toutefois, nous pensons que, si les concepts d'entrepreneur institutionnel, relationnel et d'intermédiaire communautaire, nous font avancer vers l'identification des acteurs déterminants des dynamiques institutionnelles et économiques, ils nous font oublier l'importance des jeux de pouvoir et de domination ainsi que l'importance des confrontations et des conflits, dimensions essentielles des dynamiques institutionnelles.

Nous devons donc, pour la suite de notre recherche, établir un concept synthétisant les notions d'entrepreneurs institutionnels, relationnels et d'intermédiaires communautaires.

3. La construction du concept des élites du Développement Economique Local

Une synthèse des notions d'entrepreneur institutionnel et relationnel (Pokrovsky, 2016) pourrait se trouver dans la définition de l'acteur social (Fligstein, 1997, 2002). En effet, l'acteur social utilise ses compétences sociales pour organiser un groupe en fonction de ses intérêts stratégiques, procède à des opérations de traduction et produit de nouveaux cadres culturels, provoque par son action des changements d'identités et d'intérêts des groupes, ce qui conduit à un nouvel ordre et à une nouvelle coalition politique (Pokrovsky, 2016). Cette définition de l'acteur social apporte une dimension politique au concept d'entrepreneur institutionnel (Garud et al., 2007, Huault , Leca , 2009) et met en avant le rôle non seulement d'un acteur, mais de plusieurs qui coproduisent le changement institutionnel. En effet, l'acteur devra utiliser ses compétences pour convaincre les autres qui opposeront une résistance et il devra traduire, rassembler et légitimer le changement proposé. L'acteur social peut être un acteur individuel ou collectif qui peut relever de la sphère privée, publique ou bien associative.

Cependant, une multiplicité de significations se trouve attachée au mot « *acteur* ». La référence à l'acteur social s'apparente vaguement à la liberté, au comportement rationnel et finalement à l'individu moderne. Selon la perspective institutionnelle, l'acteur social, pour faire évoluer les institutions, doit obtenir la légitimité grâce à un accès étendu aux ressources et à sa capacité à les mobiliser[48]. Plusieurs raisons sont avancées quant à l'émergence de l'acteur social et notamment : sa position sociale, c'est-à-dire sa capacité ou permission à jouer un rôle actif parmi les différents acteurs sociaux ; sa perception sur les opportunités d'accès aux ressources nécessaires pour le changement institutionnel et sa situation à la marge ou au centre d'une organisation, ou bien entre plusieurs organisations. Ainsi, se pose la question des conditions sociales de la domination.

Pour nous ici, le concept d'élite offre une bonne porte d'entrée et nous permet d'appréhender les rôles de plusieurs acteurs et les jeux d'acteurs. En effet, les élites entrent en conflit, se coordonnent, connectent leurs réseaux et coproduisent le dynamisme institutionnel. La notion d'élite est toutefois un terme connoté qu'il s'agit de bien définir car elle a été utilisée au cours des siècles par de nombreux auteurs dans différentes disciplines.

D'un point de vue étymologique, ce terme est porteur d'un sens positif : *« élu », « choisi », « éminent », « distingué ».* Ainsi déjà avant Jésus-Christ, Platon, très influencé par les travaux

[48] Weber, sociologie de l'acteur.

d'Héraclite, identifie des élites, à travers le philosophe-roi et les gardiens qui sont les personnes clés de la cité qui assurent justice et conservation des lois. Il y a les *« grands »* qui veulent dominer ou gouverner pour dominer et le peuple qui ne veut pas gouverner mais ne veut pas être dominé non plus[49].

- Les élites, agents du changement économique et social

Il n'y a pas d'histoire sans Etat et l'histoire se réalise dans les peuples : les personnages historiques sont les agents d'un but qui constitue une étape vers la liberté (Hegel : voir Weil,1974). La compétence politique repose dans la capacité des grands Hommes à saisir le mouvement historique et à lui donner un sens, à faire évoluer les institutions. Les grands Hommes comprennent ce que les autres ne comprennent pas mais qu'ils ressentent inconsciemment. Ce qui est souhaité par les Hommes est réalisé par un Homme. Pour Hegel, une société est constituée de groupes, de corps et de corporations qui entrent en interaction et en conflits. Elle présente donc des divisions internes[50]. L'Homme est ainsi un citoyen en tant que membre de l'Etat, mais également le membre d'une société civile qui représente le lieu du travail, de la production, des besoins et des groupes sociaux. La société civile est traversée de conflits entre les groupes sociaux. Cela signifie que la société moderne est à la fois nécessaire et insensée car elle est composée d'Hommes qui ne suivent que leurs intérêts particuliers, dont la richesse dépend de la pauvreté des autres, ceci faisant émerger un groupe qui détient la richesse, perd le sentiment du droit et de la légitimité. L'Etat doit donc être un arbitre et réaliser la morale à travers le droit, la raison à travers la représentation de tous et la liberté car l'homme ne peut être libre que dans et par l'Etat.

Toutefois, Marx et Engels s'opposent à cette idée. Ce ne sont pas les grands Hommes, mais la lutte des classes[51] qui serait le moteur des transformations des sociétés. Marx reconnaît à Hegel le mérite d'avoir représenté la totalité du monde naturel, historique et spirituel comme un processus, un mouvement, un changement et un développement incessant. Mais pour Marx, l'Etat n'est ni l'arbitre, ni la solution aux contradictions sociales, il en est le reflet, l'émanation, et l'histoire peut tout à fait se passer des grands Hommes car elle est collective : tout évènement transforme une société. Pour Marx, la classe dominante est la bourgeoisie propriétaire de

[49] Machiavel (1469-1527) annonce le caractère incontournable du pouvoir politique et montre que le problème n'est pas de savoir lequel de la monarchie, de l'aristocratie ou de la démocratie est le meilleur des régimes mais plutôt de comprendre à quelles conditions ces régimes sont capables de conserver la paix, la prospérité, et donc la liberté du peuple. Il donne une théorie générale de la classe dirigeante : comment la former, la recruter, comment distinguer ceux qui sont aptes à en faire partie.

[50] Hegel contredit ici Rousseau.

[51] Les classes étant entendues comme des ensembles de personnes qui jouent des rôles similaires dans la production.

l'appareil de production et la classe dominée est le prolétariat, les salariés qui produisent la plus-value : le concept de classe est donc strictement économique.

Au début du XXème siècle, la vision marxiste est accusée d'être homogénéisante et utopique car elle suppose une régulation par la citoyenneté participative. Dans un contexte de désenchantement politique, apparaissent de nouvelles théories sur les classes sociales. La révolution industrielle et les bouleversements qu'elle entraîne font naître des réflexions nouvelles.

Les classes ne sont, pour Max Weber, que des stratifications sociales, pas nécessairement superposées, qui constituent des éléments de hiérarchie mais ne sont pas les seuls. Alors que Marx est un partisan de l'approche holiste et conçoit la société comme un ensemble de groupes sociaux (classes ou fragments de classes), Weber considère que la société est composée d'individus et s'inscrit ainsi dans l'individualisme méthodologique. La classe n'existe ainsi pas en soi : on la nomme[52] et elle est la somme d'individus[53]. Pareto va dans le même sens : ce sont les minorités dirigeantes et donc les élites qui mènent l'histoire. L'histoire ressemble ainsi à un « *cimetière d'aristocraties* »[54] et les élites sont les agents de la transformation des sociétés.

Les élites sont ainsi les agents de l'histoire, les joueurs qui usent de leur pouvoir, entrent en interactions (conflit ou coordination), font évoluer les règles du jeu et par conséquent provoquent le changement économique, social et institutionnel.

- <u>Les élites, des individus « *supérieurs* »</u>

Pour Weber les individus ont des ressources et des chances[55] différentes. Il explique l'importance de la fonction charismatique dans l'évolution historique, le charisme étant l'une des bases sur laquelle s'appuie l'action des élites novatrices, surtout en période de changement rapide (Weber, 1920). Le pouvoir des élites repose sur trois facteurs : l'économique (accès aux ressources et moyens de production) ; le social ou statutaire (prestige au sein d'une société) et le politique (compétition pour le contrôle de l'Etat).

---

[52] Conception nominaliste des classes.

[53] Le courant de la « mobilisation des ressources » s'appuie sur le postulat d'une démarche rationnelle de l'individu qui fait un choix, limité par ses ressources, de se mobiliser ou non, alors que la lutte des classes (ainsi que dans le domaine de la psychologie des foules) s'appuie sur une logique de mobilisation non-consciente des individus.

[54] Pareto : « *la société humaine n'est pas homogène : les hommes sont différents physiquement, moralement, intellectuellement. Ici, nous voulons étudier les phénomènes réels. Donc, nous devons tenir compte de ce fait. Nous devons aussi tenir compte de cet autre fait : que les classes sociales ne sont pas entièrement séparées, pas même dans les pays où existent les castes, et que, dans les nations civilisées modernes, il se produit une circulation intense entre les différentes classes.* » (TSG, XI, § 2025).

[55] « *Lebenschancen* », Weber.

Pareto, de son côté, établit une sorte d'échelle permettant de mesurer les différences sociales : les élites correspondent aux classes qui obtiennent la note la plus élevée. Pareto caractérise donc les élites par leur « *supériorité* » : qualités d'intelligence, de caractère, d'adresse… Il distingue les élites gouvernementales des non-gouvernementales. Il souligne des prédispositions à appartenir à l'élite, notamment l'hérédité, mais admet une circulation des élites au sein d'une même structure de pouvoir[56].

Les élites peuvent affirmer leur supériorité et ainsi fonder leur légitimité à travers plusieurs dimensions (Daloz, 2010) :

- leur éminence sociale, c'est-à-dire leur renommée, leur réussite sociale, leur proximité avec d'autres élites ;
- leur compétence et donc leurs talents, leurs connaissances, leurs aptitudes ;
- leur exemplarité et le respect qu'elles ont des valeurs partagées ;
- leur fortune et leur générosité, le partage et la redistribution qu'elles effectuent ;
- un ensemble de signes extérieurs comme : leur habillement, leur logement, leurs véhicules, leur apparence physique, la distinction de leurs manières (langue, accent, gestuelle.), leur entourage, certains rituels et protocoles…

Les groupes d'acteurs « *dominants* » seraient fermés et les élites se reproduiraient entre elles au sein de ces groupes qui imposeraient leurs valeurs et leurs règles à la société entière. En France, Bourdieu montre dans ce sens que la classe dominante se perpétue en imposant ses valeurs et ses normes aux classes inférieures. Toutefois, la reproduction des classes dominantes n'exclut pas le changement, car elles sont capables d'innovation et qu'il existe des tensions entre diverses classes dominantes. L'obtention de diplômes légitime les positions sociales car elle atteste de l'intégration de ces normes et ces valeurs par les enfants.

Comme Marx, Bourdieu explique le mouvement social à travers les efforts de la classe dominante pour perpétuer sa domination. Toutefois, il adopte la pensée de Weber en acceptant que les classes ne se différencient pas que pas leur richesse, mais aussi par leur culture, leur pouvoir et leur idéologie[57]. Pour Bourdieu, l'habitus est le système de dispositions durables acquis par l'individu au cours de sa socialisation et qui conditionne ses comportements. Il est le produit de conditions sociales passées, mais est aussi un principe générateur de conduites et

[56] Pour Mosca, le terme d'élite fait référence à un jugement de valeur et il préfère le terme « *classes politiques* ».
[57] Bourdieu dans « La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps » désigne le phénomène de reproduction de l'élite dirigeante à travers la nécessité de plus en plus pressante d'obtenir un diplôme ouvrant aux positions de pouvoir (diplôme délivré par des grandes écoles où la sélectivité est extrême). Il essaie en fait de concilier la position réaliste de Marx et la conception nominaliste de Weber en distinguant les « *classes réelles* » des « *classes virtuelles* ».

de représentations permettant de construire des stratégies anticipatrices. En plus de l'habitus individuel, Bourdieu postule l'existence d'habitus de classe.

Les élites sont donc des individus qui se distinguent des autres, car ils possèdent des capacités particulières acquises au sein de leurs groupes, des ressources réservées, des idéologies et des valeurs qu'ils légitiment et qu'ils imposent peu à peu à la société.

- Les élites, émanations de la bureaucratie et de l'organisation

Il ne peut y avoir de lutte spontanée entre dominants et dominés ; la lutte doit forcément être organisée. Les élites seraient donc la conséquence de cette organisation, voire de la bureaucratisation des sociétés[58]. Dans ce sens, Roberto Michels propose une première analyse systémique de la constitution des élites ouvrières. Pour lui, la bureaucratisation est un phénomène inéluctable et la bureaucratisation des organisations ouvrières mène au culte du Chef. L'élite ouvrière s'intègre dans les mêmes mécanismes de reproduction que l'élite gouvernante[59]. Finalement, on voit mal comment un système pourrait empêcher la formation d'une minorité dominante et Michels n'est donc pas loin du pessimisme de Mosca.

Lénine[60] s'en prend également au « *culte de la spontanéité* », aux militants qui pensent que la lutte des classes contre le capitalisme mène directement à la démocratie puis au communisme. D'après lui, il n'y a pas d'émancipation possible pour les ouvriers sans la constitution d'une élite possédant les connaissances politiques et capable de réorganiser la société dans son ensemble. Le parti doit « *apporter aux ouvriers les connaissances politiques* » et les ouvriers doivent être instruits et organisés, ordonnés par un principe collectif car sans cela, ils sont incapables d'aller au-delà des revendications économiques[61]. Lénine explique que l'Etat représente la dictature d'une classe[62] et propose une théorie de la démocratie, qui pour lui, devrait toujours être rattachée à une classe sociale[63].

---

[58] Dialectique régressive de l'organisation : l'organisation est la source de toute tendance conservatrice.
[59] On retrouve ici le principe de circulation des élites de Pareto.
[60] L'invention du léninisme remonte à « Que faire ? », texte de 1902 qui va entériner la scission entre la majorité léniniste (bolchevik) du Parti Ouvrier Social-démocrate de Russie (POSDR) et la minorité (menchevik). Lénine reprend les thèses de Marx et les applique à l'économie russe (mais il fait erreur et confond production et consommation alors qu'une fraction limitée de la plus-value est vouée à la consommation, l'autre partie servant à la reproduction et à l'accroissement du capital).
[61] Pour Lénine, ce qui doit guider cette élite révolutionnaire, ce sont les fins poursuivies et seulement cela (il rompt ainsi avec Marx). Le parti bolchevik devient alors une élite destinée à guider une masse ouvrière, inapte à devenir autonome.
[62] Lénine est confronté au même problème que Michels, celui des rapports entre la masse et l'élite à l'intérieur même du milieu ouvrier.
[63] La démocratie prolétarienne par exemple.

A la stratégie de conquête du pouvoir par la force, Gramsci[64] propose une alternative, plus adaptée aux sociétés occidentales, celle de la conquête des esprits, par la guerre culturelle, soit en retournant les intellectuels traditionnels, soit en les supplantant grâce à l'action énergique des intellectuels organiques du Parti (Piotte). Il propose un modèle de révolution par la conquête des intellectuels traditionnels[65] : pour éviter de se laisser duper par la bourgeoisie, le mouvement ouvrier doit se battre sur le terrain de la culture, autour de la question centrale de l'héritage. Pour lui, c'est une question politique centrale et le prolétariat doit construire un « *véritable groupe des intellectuels indépendants* » pour son autonomie subjective[66]. Gramsci invente les concepts d'intellectuel « *organique* » lié directement ou indirectement à une organisation, « *traditionnel* » s'inscrivant dans l'histoire et « *collectif* » comme parti politique. Il en déduit finalement deux concepts, celui de la « *société civile* » et celui de la « *société politique* »[67].

Dans un autre contexte, Burnham identifie dans les années 1930[68], l'émergence d'une classe intermédiaire les « *organisateurs* » qui se trouvent à la tête des grandes industries, des institutions gouvernementales, des organisations syndicales, des armées ou issue du développement des sciences et techniques, les « *techniciens* » qui peu à peu imposeraient leur pouvoir dans les rapports de production car le développement de techniques au sein d'une organisation serait une nouvelle source de pouvoir pour ceux qui possèdent ces techniques[69]. Il développe l'idée de la bureaucratisation des sociétés modernes. Selon cette théorie, il existerait un lien causal direct entre le développement d'un pays et son régime politique[70].

---

[64] Gramsci, suite à la victoire des Bolcheviks en Russie (victoire inexplicable dans le cadre la théorie édifiée jusque-là), formule une théorie révolutionnaire nouvelle. Il essaie de faire une synthèse entre le léninisme russe et la tradition philosophique italienne. Ses textes sont dispersés et difficiles à appréhender dans leur ensemble (nombreux articles, « cahiers de prison »). Il mène une sorte de dialogue avec sa culture italienne. Pour lui, la critique de l'idéologie peut quelques fois avoir pour fin la légitimation de la dictature (il critique Nietzsche, Mussolini, et même Pareto, Croce).

[65] Qui ressemble fortement à la Réforme luthérienne théorisée dans le cadre de la lutte des classes.

[66] Gramsci suit Lénine mais va plus loin car il pose la question de la conquête « morale » des masses et ne raisonne pas seulement en termes militaires.

[67] En somme, Gramsci élabore une méthode pour une révolution dans les pays européens, où il existe une société civile capable de résister au mouvement révolutionnaire, société civile qu'il faut donc conquérir.

[68] Dans les années 1930, des débats se développent sur les rapports entre le communisme soviétique, diverses formes de fascisme et l'interventionnisme de l'Etat en plein dans le libéralisme (cas des Etats-Unis avec le New Deal de Roosevelt). A cette étape sont relevées des convergences entre ces trois formes de régimes politiques pourtant très éloignées, telles que : l'intervention de l'Etat dans la planification économique, la reconnaissance de la nécessité de se préoccuper du bien-être des travailleurs et de leur offrir des protections légales, le rôle croissant des techniciens et managers de l'économie. A cette époque, de vives controverses ont lieu, impliquant notamment Léon Trotsky et James Burnham. Ce dernier, au départ militant communiste, quitte le parti, en raison de ses divergences avec Trotsky sur la nature du régime soviétique. Pour Trotsky, l'Union soviétique est un « *Etat ouvrier dégénéré* » alors que pour Rizzi et Burnham ce régime est un « *Collectivisme bureaucratique* », ne valant pas la peine d'être soutenu.

[69] L'ouvrage de Burnham « L'Ere des organisateurs » a influencé « 1984 » de Georges Orwell.

[70] Certains accuseront Burnham d'avoir copié les idées de Rizzi qu'il connaissait d'ailleurs bien.

Mais pour Trotsky, la bureaucratie n'est en rien la nouvelle classe dirigeante. Elle n'est qu'une excroissance d'un système social dont les bases sont issues d'une authentique révolution. Il admet toutefois qu'elle est plus qu'une bureaucratie mais non une classe dirigeante[71]. Pour Galbraith, dans le monde de l'entreprise, les individus qui prennent effectivement les décisions dans les entreprises ne sont plus les détenteurs de capitaux mais une catégorie nouvelle, les gestionnaires ou les managers. Il appelle cette catégorie la « *technostructure* ». Cette bureaucratie parvient à s'imposer par sa force intrinsèque, ses connaissances technologiques et organisationnelles.

Les élites seraient donc la conséquence directe de l'organisation de la société et de l'activité économique. L'organisation mènerait inéluctablement au renforcement ou à la formation de groupes d'acteurs censés soit diriger, soit conquérir les esprits et imposer leurs points de vue. Les élites émanent donc de diverses organisations telles que les groupes sociaux, les entreprises, de la société civile.

- <u>Les élites sont plurielles et en conflit</u>

La thèse moniste considère l'élite comme la catégorie dominante et privilégie le critère de pouvoir. Pour ses adeptes, il n'existe qu'une seule élite et le mot doit être utilisé au singulier. Wright Mills[72] montre que les élites sont fermées aux autres couches sociales et que la circulation se limite aux trois secteurs du pouvoir, politique, économique et militaire.

D'autres chercheurs soutiennent qu'il existe une pluralité d'élites, c'est-à-dire qu'il existe autant d'élites que de milieux ou de catégories sociales. Pareto reconnaît la pluralité des élites non dirigeantes mais considère une élite dirigeante au singulier. Dahl[73] observe une pluralité d'élites à New Haven (Connecticut). Elles doivent s'allier pour prendre des décisions communes finales. On parle alors de système de pouvoir pluraliste compétitif et équilibré. Ce pluralisme politique est le reflet d'un pluralisme social[74]. Pour Dahl, l'accession à des postes politiques de direction nécessite en effet un certain nombre de qualités ou plutôt de ressources : richesses, compétences, prestige. Si un groupe possède ces trois qualités, alors nous sommes

[71] Trotsky réfute le terme de « *capitalisme d'Etat* » qui pour lui n'a aucune signification. Ce terme est employé par des groupes communistes pour critiquer l'union soviétique et par Lénine qui voulait combiner un capitalisme d'Etat industriel avec une petite propriété paysanne. Pour lui, les définitions du capitalisme ne s'appliquent en rien à l'URSS.

[72] Mills s'inscrit dans une tradition de sociologie critique et se distingue par sa réflexion sur les élites dans The Power Elite, 1956 et White Collar, 1951.

[73] Dahl participe à la controverse avec Wright Mills, sur la nature du politique aux Etats-Unis.

[74] Ces dernières années, le ton de Dahl est devenu plus pessimiste et il fait observer que la Constitution américaine est moins démocratique qu'on ne le pense. Dans son œuvre Who governs ?, il étudie les structures de pouvoir formelles et informelles.

dans une oligarchie. Si plusieurs groupes ou élites possèdent une (voire deux) de ces qualités, nous sommes dans une polyarchie et le pouvoir politique est partagé entre différents groupes dominants.

Les élites sont traversées par de nombreux conflits, d'après Aron[75]. Pour Aron, la démocratie assure une compétition entre différents groupes sociaux tels que les responsables politiques, les hauts fonctionnaires, les dirigeants syndicaux ou les détenteurs d'un pouvoir spirituel (intellectuels, hommes d'Eglise, savants…). Ces catégories n'ont pas les mêmes intérêts. Il préfère aux termes de « *classe sociale* » ou « *classe politique* », celui de « *classe(s) dirigeante(s)* », qui « *désigne plutôt une fonction qu'un groupe socia*l » et surtout, qui « *permet d'analyser l'organisation du pouvoir, le rapport entre pouvoir et société dans un pays déterminé et d'esquisser des comparaisons entre pays et régimes* ».

Pour lui, les théories élitistes sont confrontées à un double paradoxe. D'une part, l'existence d'une élite unifiée conduirait à la fin de la liberté, d'autre part, l'identification d'une élite désunie signifierait la fin de l'Etat. Il ouvre ainsi la voie à l'idée que les membres de la classe dirigeante peuvent être à la fois associés et rivaux, entrant en compétition tout en partageant certains intérêts communs.

Les élites étant plurielles, il existe une diversité de typologies correspondant aux disciplines dans lesquelles le terme a été employé comme par exemple : les élites urbaines, les élites scolaires, les élites gouvernementales, les élites économiques, les élites judiciaires, les élites religieuses, les élites militaires. Rocher (1968) identifie six catégories d'élites : les élites traditionnelles, les élites technocratiques, les élites de propriété, les élites charismatiques, les élites idéologiques, les élites symboliques. Il les classe en trois catégories principales : les élites d'experts constituées de spécialistes de domaines divers dont les services sont mis à disposition de la population entière ou d'un groupe d'individus, les élites idéologiques composées des hommes politiques et des hommes d'affaires et les élites symboliques composées de personnes ou de groupes de personnes qui représentent une manière d'être ou de vivre ainsi que des valeurs comme certains artistes ou intellectuels.

Dans les recherches anglo-saxonnes, Giddens, Putnam, Suleiman, Moore, Dye, Field et Higley, Zartman, classent les élites en différentes catégories. Le tableau ci-dessous montre ainsi que les

[75] Aron est un promoteur du libéralisme à contre-courant d'un milieu intellectuel pacifiste et de gauche. Il dénonce la bienveillance des intellectuels vis-à-vis du régime communiste dans un ouvrage nommé L'Opium des intellectuels. Ici : « *Classe sociale, classe politique, classe dirigeante* »

élites peuvent appartenir aux sphères politique, économique, militaire, judiciaire, à la société civile.

Tableau 6 : Exemples de catégories d'élites dans la littérature

Auteurs	Sphères des élites
Giddens (1974)	Politique, économique, judiciaire, fonctionnaire, syndicaliste, militaire, religieuse, média
Putman (1976)	Politique, économique, leaders, organisation, fonctionnaire, militaire, religieuse, intellectuelle
Moore (1979)	Politique, économique, fonctionnaire, syndicaliste, média, association
Zartman (1982)	Politique, militaire, économique, sociale, religieuse, professionnelle, journaliste, grand propriétaire

Source : tableau proposé par l'auteur (d'après Burton et Higley en 1987)

Les élites sont donc plurielles. Elles appartiennent à diverses sphères, à différents groupes ou milieux et peuvent être classées selon plusieurs typologies. Les élites sont en interaction et mettent en œuvre des stratégies pour préserver ou imposer leurs intérêts ainsi que ceux qu'elles représentent.

- Les élites sont une notion pertinente pour l'Afrique

En Afrique subsaharienne, il n'existe que peu de travaux sur les élites. Les premières études datent des années quarante, puis elles se multiplient à la période des indépendances. Les recherches se raréfient par la suite et se concentrent essentiellement sur certaines thématiques : construction nationale, modernisation, développement politique, parti unique, coups d'Etat militaires, Islam, modes d'action populaires…

Pourtant, la plupart des auteurs s'accordent (Lloyd, 1966, Verba, 1965, Bell, 1965, Kerstein, 1966) : les élites ont également un rôle primordial à jouer dans les Pays en Voie de Développement. Les Pays en Voie de Développement offrent en effet un excellent terrain d'analyse des forces sociales qui créent des élites nouvelles et du rôle de ces élites nouvelles dans l'essai de transformation de leurs sociétés en « *nations modernes, économique évoluées* » (Bottomore, 1964). Toutefois, l'identification des élites africaines ne peut se faire selon les mêmes critères qu'en Occident. Lloyd (1966) constate que les études consacrées à l'émergence de nouveaux groupes dirigeants en Afrique les qualifient tantôt de « *classes* » ou d'*« élites* ». Il fait remarquer que les termes ainsi employés sont des termes développés pour l'analyse des sociétés industrielles, présentant des caractéristiques différentes des sociétés africaines.

Il n'existe en fait pas de consensus quant à la définition ou à l'usage de la notion d'élites dans l'étude des sociétés africaines ni quant à l'existence de classes sociales en Afrique. Sur ce point, Bakary (spécialiste des régimes politiques en Afrique, enseignant-chercheur en Europe, au Canada et en Côte d'Ivoire, directeur de cabinet adjoint du premier ministre de Côte d'Ivoire entre 2003 et 2006) explique que les débats font ressortir trois thèses principales (Bakary, 1990)[76].

- La première thèse nie l'existence de classes sociales en Afrique.

Nous ne nous attarderons pas sur ce point car le débat est toujours resté très théorique et cette affirmation peut être largement contestée. L'idéologie qui sous-tend à cette hypothèse se fonde sur le mythe d'une société traditionnelle sans classe, sur laquelle repose le parti unique et le « *socialisme africain* » (Berthon, 1970, Carter, 1964, Coleman, Rosberg, 1965, Friedland, Rosberg, 1965, Keita, 1960, Mahiou, 1969, Morgenthau, 1964, Nyerere, 1968, Senghor, 1964, Thomas, 1966, Toure, 1959).

- La deuxième thèse affirme qu'il existe des classes sociales en Afrique.

Pour ses auteurs, le système de classes est la modalité universelle de différenciation des groupes et toutes les sociétés sont hétérogènes. Les rapports sociaux de domination sont fondamentalement déterminés par le jeu des classes. Cette thèse a été accusée d'être « *marxiste* » ou « *marxisante* » et d'utiliser un concept de classes sociales qui fait appel à des contours et à des fonctions typiques de l'Europe occidentale alors qu'en Afrique il semble difficile d'opposer le « *prolétariat* » à la « *bourgeoisie* ». Les différences se font plutôt entre citadins et ruraux, fonctionnaires et paysans. Il serait éventuellement possible d'appréhender les élites africaines comme une bourgeoisie, mais la masse populaire ne s'apparente en aucun cas à une seule et même classe. Les sociétés africaines présentent plutôt des communautés hétérogènes qui n'ont ni unité de conscience, ni volonté d'action commune.

D'autres auteurs affirmant l'existence de classe en Afrique, parlent de l'existence de « *sociétés à classe unique* » (Laslett,1965, Marris, 1969). Les divisions ethniques iraient de pair avec un ethnocentrisme fondé sur la conviction que chaque groupe est supérieur aux autres, ce qui saperait tout système national de stratification. Cette thèse est intéressante, mais ne permet pas de repérer et d'identifier une classe. Il n'existe pas deux pôles antagonistes, permettant de

[76] Trois raisons sous-tendent à cette recherche : 1) les Etats africains continuent d'être dirigés depuis les indépendances ; 2) même si l'on a beaucoup écrit sur les élites africaines, les connaissances sur les dirigeants africains sont bien moins étendues que celles sur les élites politiques en occident ; 3) il existe de nombreuses critiques envers l'approche institutionnelle des nouveaux Etats, jugée insuffisante par beaucoup. Ces critiques ont conduit à des approches du politique par la « société civile », les modes d'actions populaires, l'infra-étatique », la recherche de la participation « par le bas ».

nommer deux classes distinctes et il faudrait donc repérer des clivages de toutes sortes qui apparaissent dans les sociétés africaines.

- La troisième thèse affirme l'apparition d'un embryon de classes (Balandier, 1965, Mercier, 1965).

Pour ses auteurs, le processus de différenciation des classes en Afrique se serait accentué au contact de l'Europe avec l'entrée dans l'économie mondiale, la monétisation, l'introduction d'une agriculture de plantation, la modification des régimes fonciers, l'instauration d'une administration, la naissance de la fonction publique, la diffusion d'un savoir nouveau, l'industrialisation et l'urbanisation. Un processus de stratification serait donc apparu depuis les indépendances avec l'arrivée et le maintien au pouvoir d'élites créées de toutes pièces, pour et par le système colonial. Ce schéma est proche de celui de Marx mais s'en différencie : les groupes ne sont pas encore bien définis car la structure politique et économique est en voie de formation. Les critères adoptés par Marx pour définir les classes ne sont pas applicables, et enfin, il n'est pas du tout sûr qu'une lutte des classes déboucherait sur une révolution dans le contexte africain.

En Afrique, il semble donc que la notion d'élites soit beaucoup plus adaptée que celle de bourgeoisie et qu'il existe effectivement une diversité d'élites identifiables selon plusieurs critères. Nous approfondirons ce constat à la Section suivante.

Conclusion de la Section 1

Nous retiendrons de cette première Section que la performance économique du territoire est intimement liée à l'existence d'institutions performantes, et que, par conséquent, le processus de Développement Economique Local peut être assimilé à la mise en place d'institutions économiquement performantes. Le Développement Economique Local peut donc être fabriqué en créant, sélectionnant ou modifiant les règles économiques et sociales, formelles et informelles, anciennes et nouvelles, au profit de celles qui permettent la performance économique du territoire, celles qui réduisent les coûts de transaction, facilitent l'accès à l'information…

Certains acteurs sont plus déterminants que le processus de changement institutionnel et de développement économique et les concepts d'entrepreneur institutionnel, relationnel et d'intermédiaire communautaire sont extrêmement intéressants. Cependant, ils nous font oublier

l'importance des jeux de pouvoir et de domination ainsi que l'importance des confrontations et des conflits, dimensions essentielles des dynamiques institutionnelles.

Nous retiendrons donc de cette Section que les élites sont les acteurs à l'origine des dynamiques institutionnelles et par conséquent du développement économique. Les élites guident le changement, entrent en interactions (conflit ou coordination) et font évoluer les règles du jeu, les modèles et les valeurs. Elles usent de leur pouvoir pour défendre leurs intérêts, assouvir leurs aspirations et faire établir les institutions qu'elles proposent comme standards. Elles mettent en place des stratégies pour obtenir la légitimité, mobilisent, négocient, cherchent à convaincre et réalisent des compromis. Les élites sont des individus qui se distinguent des autres. Elles possèdent des capacités particulières acquises au sein des groupes dont elles sont issues et qu'elles représentent et elles ont accès à des ressources rares ou réservées. Elles possèdent toutefois également des limites cognitives et commettent des erreurs. Les élites sont plurielles, en interaction, se coordonnent ou entrent en conflit. Elles sont des entités sociales plurielles qui émanent de divers groupes ou milieux. Elles sont encastrées dans des réseaux de relations qu'elles connectent entre eux.

Les élites modifient intentionnellement les règles, en optant pour des règles plus performantes, ou non-intentionnellement au cours des multiples interactions qu'elles réalisent. Le processus de Développement Economique Local ne résulte donc pas entièrement d'une démarche maîtrisée de modification du cadre institutionnel par des élites éclairées mais plutôt de multiples tâtonnements.

Afin de poursuivre notre réflexion, il nous faut encore développer notre concept des élites locales du Développement Economique Local, réfléchir à la manière de repérer concrètement les élites du Développement Economique Local sur les territoires africains et avancer vers leur identification.

Section 2 – Les élites africaines du Développement Economique Local

Dans cette Section, nous développerons notre propre compréhension des élites locales du Développement Economique Local. La caractérisation de ces élites représente le cœur de notre travail et permettra ensuite de plonger dans les capacités et les comportements de ces élites.

Nous présenterons d'abord les élites locales du Développement Economique Local comme des acteurs prenant en charge les deux fonctions essentielles au DEL. Puis, nous identifierons des caractéristiques clés des élites locales du DEL. Enfin, nous nous pencherons sur les acteurs présents sur les territoires d'Afrique subsaharienne et nous identifierons une liste d'élites potentielles.

Cette Section de notre Thèse nous permettra par la suite de nous rendre sur un territoire situé au Cameroun pour réaliser une étude de cas.

1. Caractérisation des élites locales du Développement Economique Local

Nous avons compris avec la Section précédente que les élites fabriquent le développement économique car elles sont les acteurs qui conduisent le changement institutionnel de manière intentionnelle et/ou non intentionnelle. Les élites locales du Développement Economique Local sont des individus, pluriels, en interaction. Ici, nous considérons donc que les élites sont des individus, socialement reconnus comme étant à l'origine du changement et non pas forcément des acteurs qui détiennent le pouvoir de manière formelle (Rocher). Elles réalisent un travail institutionnel permettant de faire évoluer les institutions et de mettre en place des règles du jeu économiquement performantes. Ces élites poursuivent leurs intérêts et leurs aspirations et mettent en place des stratégies pour obtenir la légitimité.

Les élites locales du Développement Economique Local sont donc pour nous des individus, des graines d'acteurs qui permettent de révéler le potentiel du territoire. Nous avons vu au premier Chapitre que les acteurs locaux devraient en fait fournir deux contributions majeures. Les élites sont dans ce sens les acteurs qui conduisent :

- Une fonction d'activation : les élites mobilisent les parties prenantes, entrent en interaction, négocient, tentent d'intéresser et de convaincre, se confrontent, trouvent des arrangements, réalisent des compromis. Ces actions peuvent soit provoquer le conflit avec d'autres élites qui cherchent également à mobiliser autour d'elles, soit permettre la coordination des acteurs autour de projets communs et produire des proximités. Cette

fonction est à priori basée sur de fortes capacités relationnelles et symboliques. Elle permet de produire des proximités, du « sens » (subjectivité).

- Une fonction d'expertise : les élites mobilisent les connaissances, étudient le territoire, investiguent, diagnostiquent, identifient les ressources territoriales, imaginent des scenarii, construisent des argumentaires, développent des stratégies, élaborent des plans d'action, montent des budgets. Cette fonction semble à priori basée sur de fortes capacités cognitives. Elle permet de produire du savoir et des arguments (objectivité).

Les élites sont donc des personnes qui fournissent effectivement l'une et/ou l'autre de ces contributions au Développement Economique Local. Elles sont des élites fonctionnelles, c'est-à-dire qui assument une fonction essentielle liée au DEL. Certaines élites mettent en œuvre ces deux fonctions et réunissent ainsi les capacités qui les conditionnent. D'autres ne réalisent qu'une seule fonction et sont soit des élites activeuses, soit des élites expertes. En tout cas, la mise en œuvre de ces deux fonctions est complémentaire et nécessaire, pour fabriquer le Développement Economique Local.

Les élites détiennent du pouvoir, en considérant ici le pouvoir « *comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels* » (Mintzberg, 1996, p.39), comme la production d'effets voulus (Russel), comme l'aptitude à faire, l'aptitude à mobiliser les ressources (Kanter). D'une part, les élites locales du Développement Economique Local sont donc des opérateurs dotés d'une capacité d'agir. Elles se distinguent des autres agents moins actifs et moins autonomes. D'autre part, les élites sont des acteurs dotés d'une capacité à mobiliser les ressources leur permettant d'agir. Les élites locales du Développement Economique Local ont donc le pouvoir de mobiliser l'action des autres acteurs (notamment du groupe social auquel elles appartiennent), et le pouvoir de mobiliser les connaissances. Elles facilitent finalement la construction des relations et des savoirs nécessaires au projet[77], voire à l'action collective. L'action collective est en effet construite et pour cela, elle doit être conçue[78]. Les institutions imposent des règles aux élites et contraignent leur action mais elles leur offrent également des opportunités de coordination.

Les élites sont en fait des détentrices d'influence au sens de Mintzberg et fondent alors leur pouvoir sur :

- le contrôle d'une ressource, d'un savoir-faire technique, d'un ensemble de connaissances cruciales ;

[77] Project-based view en management stratégique

[78] Bréchet, Shieb-Bienfait, Desremaux, 2009 : « *Le futur n'est ni donné, ni simplement à choisir. Le futur est à construire. L'engagement dans l'action collective n'a rien de naturel* » (p. 5).

- des prérogatives légales, des droits exclusifs, l'apanage d'imposer ses choix ;
- leur proximité avec ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur les piliers précédents.

Le pouvoir des élites locales du Développement Economique Local fait ainsi référence à la fois à des capacités et à l'autorité. Les élites doivent également posséder un certain savoir-faire politique c'est-à-dire une aptitude à convaincre en faisant « *usage de ses ressources, de ses moyens d'information, à utiliser son savoir-faire technique à fond dans les négociations, à exercer le pouvoir formel tout en sachant appréhender les sentiments d'autrui, savoir où concentrer son énergie, se rendre compte de ce qui est possible, organiser les alliances nécessaires* » (Mintzberg, 1996, p. 63). Certaines caractéristiques intrinsèques, ou atouts personnels (ainsi appelés par Kipnis), sont liées au pouvoir comme le charisme, le charme et la force.

Les élites locales du Développement Economique Local appartiennent à une société, à une communauté, à une organisation, constituée d'individus en interaction et possédant une histoire, des coutumes et des règles (Ndjogui, 2016). Sur le territoire, les élites, comme tous les individus, sont « *encastrées* » dans des institutions[79] et des systèmes de relations sociales. Les élites se démarquent des autres par leur position prééminente dans la hiérarchie sociale des groupes considérés qu'elles représentent car elles jouent un rôle essentiel pour le Développement Economique Local. Elles sont ainsi légitimes aux yeux des groupes dont elles émanent. Les élites se situent à l'intersection entre les communautés et comme les entrepreneurs relationnels de Saxenian, les « *gate keepers* » de Rychen et Zimmermann (2008), et les intermédiaires communautaires de Mouko (2015). Elles permettent de faire circuler les connaissances et sont à même de négocier les distances cognitives. La connexion des réseaux sociaux[80] des élites, de leurs liens forts et faibles, la stimulation des relations et des interactions, par l'intermédiaire de ces acteurs clés permet d'améliorer la performance économique d'un territoire en facilitant l'accès aux ressources.

Les élites appartiennent à un territoire bien précis qui contient des valeurs, des représentations et des perceptions spatiales (Ndjogui, 2016). Elles se revendiquent de quelque part (élite d'un village, d'une commune, d'une région) au même titre que d'un secteur particulier (élite économique, politique, culturelle). L'action des élites se situe sur un territoire (Ndjogui, 2016) qui représente un espace de pouvoir pour les élites ou une zone d'influence. On parle d'ailleurs souvent d'élites internes issues du territoire dans lequel elles vivent et agissent et externes qui

[79] « *Embedded* » au sens de Veblen, Commons et North.
[80] Le réseau social facilite l'accès aux ressources : Fligstein, 1997, 2001, op. cité ; Dorado, 2001, op. cité ; Maguire et al., 2004, op. cité ; Zimmermann, 2002, op. cité ; Lawrence et al., 2005, op. cité ; Oliver, 1990, op. cité

investissent le territoire de l'extérieur (Di Méo, 2008) ainsi que d'élites « *locales* », « *régionales* », « *nationales* » et enfin d'élites « *urbaines* » et « *rurales* », ce qui dans ce cas fait référence aux modes de vie « *moderne* » et « *traditionnel* ». La confrontation des pouvoirs des élites fait apparaître une dimension conflictuelle du territoire. Il devient un enjeu soit d'un point de vue symbolique soit en rapport avec ses richesses. Il possède une dimension idéologique importante et contient des représentations qui influencent l'action des élites. L'action des élites permet de créer, pérenniser, reproduire ou faire disparaître des modes de pensée, des coutumes et des routines, des valeurs sur le territoire. Dès lors, il est possible pour les élites de mettre en place des stratégies spatiales. Belhedi (2004) distingue les élites « *spatiales* » dont leur but est de transformer l'espace, les élites « *non spatiales* » où l'espace n'est que le support de leur action. L'appropriation du territoire procure des avantages et notamment la légitimité, essentielle à la dimension politique du travail institutionnel, et donc au travail de l'entrepreneur institutionnel et de l'élite. Les élites connectent leurs relations locales et non locales et créent ainsi des ponts entre les territoires.

Les élites ne sont pas des individus ordinaires, elles se distinguent des autres individus, soit car elles sont les meilleures dans leur domaine, ou alors parce qu'elles possèdent un certain mérite, une culture ou une richesse particulière (Pareto). Les élites possèdent donc des atouts, des aptitudes, des connaissances, des savoir-faire et des compétences spécifiques. Nous pouvons également dire que les élites possèdent des « *capabilités* » (« *capabilities* »). Ce terme a été développé par Sen (1979, 1982, 1983, 1984), pour qui, le développement correspond à l'expansion des libertés ; avoir plus de libertés est à la fois une fin et un moyen du développement.

La liberté positive[81] signifie la liberté de choisir son mode de vie. Les libertés sont un ensemble de fonctionnements (« *functionings* ») qui sont des réalisations effectives de l'individu (par exemple : se nourrir, participer à la vie politique. Ils sont mesurables par des indicateurs (par exemple : le nombre de calories consommées, le nombre d'engagements dans des associations). Les fonctionnements dépendent des choix des individus et donc de leurs dotations et de leurs droits d'accès (« *entitlements* »). Les droits d'accès (« *entitlements* ») représentent toutes les combinaisons de biens et services qu'un individu peut obtenir légalement à l'aide de ses dotations. Sen distingue l'accès (« *access* ») du droit d'accès (« *entitlment* »), ce dernier terme comprenant à la fois l'accès physique mais aussi légal aux ressources. Par exemple, un voleur

[81] Selon Sen, la liberté peut être positive et donc être une capacité à faire quelque chose, ou négative et donc correspondre à une absence de contrainte.

peut avoir accès à un bien. L'achat d'un bien est déterminé par un prix qui détermine le droit d'accès à ce bien. Finalement, les capabilités sont les possibilités de choisir la vie que l'on souhaite mener. Sen montre ainsi qu'il existe une différence entre le jeûne d'un moine et la faim d'un pauvre ; aucun des deux ne mange mais l'un d'eux a fait un choix alors que l'autre non. Le fonctionnement des deux est similaires, mais pour le pauvre, il y a un manque de capabilité. Le développement, c'est donc l'expansion des libertés qui dépendent de l'élargissement des droits d'accès et des capabilités. Le développement se traduit par des possibilités accrues de choisir entre différents modes de vie. La pauvreté correspond à un manque de capabilités.

Pour nous, les élites sont donc des individus qui possèdent des dotations et des droits d'accès nombreux ,ce qui leur permet de faire des choix et les conduit à cumuler des capabilités de divers ordres. Les capabilités ou, nous dirons ici, les capacités des élites sont de plusieurs ordres.

- Economiques : les élites possèdent un patrimoine, des revenus, ont une certaine richesse.
- Humaines : les élites ont un niveau d'éducation élevé, une solide expérience professionnelle, des connaissances, des compétences et un savoir-faire.
- Sociales : les élites entretiennent un ensemble de relations composées de liens forts et faibles qu'elles peuvent mobiliser.
- Symboliques : les élites défendent une idéologie et des valeurs et ont des représentations du monde bien à elles.

Ces capacités sont étroitement liées les unes aux autres. Par exemple, la capacité économique d'un individu peut l'aider à acquérir des connaissances et compétences rares à travers des formations prestigieuses et des voyages à l'étranger. Les connaissances et les compétences ainsi acquises impactent en retour sa performance économique. Le parcours de formation, les expériences et les voyages facilitent l'accumulation d'un stock de relations, notamment de liens faibles et influeront les perceptions et les représentations. Les divers liens tissés jouent sur la performance économique des individus à travers des avantages comme la réduction des coûts de transaction, l'amélioration de l'accès à l'information et la coopétition, et des inconvénients comme la limitation des gains, l'insuffisance des incitations et la discrimination. L'accumulation de relations permet également de favoriser l'accès à de nouvelles connaissances et compétences à travers les interactions. Les interactions influencent les représentations de l'individu qui développe un nouveau regard sur sa culture et son territoire avec parfois un changement de points de vue à travers des confrontations et des échanges. Les élites possèdent également des croyances, des idéologies, des motivations et des

représentations, certaines étant conformes à celles de leurs communautés d'appartenance et d'autres qui leur sont propres et qui découlent de leurs parcours individuels.

Les élites possèdent donc un stock de capacités mobilisables et nécessaires à la construction des savoirs et des relations, base de l'action collective (Bréchet et al., 2009). Ces capacités pouvant être cognitives, relationnelles et symboliques. Les élites doivent nécessairement investir pour développer leurs capacités. Un investissement visant à accroître certaines capacités a forcément des répercussions sur leurs autres formes. De fortes capacités dans un champ ou dans plusieurs peuvent être déterminantes à l'émergence des élites. Certaines élites peuvent posséder à la fois des capacités relationnelles, cognitives et symboliques mais, comme nous l'avons mentionné plus haut, les élites ne sont pas des super-héroïnes, rassemblant toutes les qualités et les capacités mentionnées. Certaines élites émergeront donc grâce à leurs positions sociales (approche positionnelle de Mills, 1956), leur réputation (approche réputationnelle de Hunter, 1953), à leurs excellentes capacités relationnelles, d'autres à leur pouvoir décisionnel (Dahl, 1962). On retrouve alors les élites de Pareto, de Weber et de Bourdieu, qui possèdent un ensemble de capacités leur permettant de dominer, ainsi que les élites de Burnham et de Galbraith, qui maîtrisent surtout les sciences et les techniques leur permettant de s'imposer. Les élites possèdent toutefois également des limites cognitives et commettent des erreurs.

Les capacités des élites leur donnent accès à des ressources réservées qu'elles peuvent mobiliser pour devenir actrices en fixant un but et en définissant des stratégies pour l'atteindre (Brunet). Les élites peuvent ainsi mobiliser différentes catégories de ressources correspondant aux catégories de capacités identifiées :

- Des ressources matérielles, largement analysées dans la littérature, notamment pour expliquer les asymétries de pouvoir (Sewell ; Scott), que Brulé (2007) divise en deux catégories[82] : les ressources technologiques ; les ressources financières (capital financier mobilisable).
- Des ressources cognitives : c'est-à-dire l'ensemble de connaissances disponibles sur le territoire et servant le processus de production. Pour Samaganova (2008), le terme cognitif inclut ici les connaissances au sens strict ainsi que la culture, construit social permettant de distinguer les acteurs locaux et les étrangers et représentant des repères communs aux habitants du territoire.

[82] Car elles font appel des sources différentes de pouvoir (elle le montre en étudiant les organisations à but non lucratif).

- Des ressources relationnelles qui comprennent l'ensemble des réseaux sociaux, locaux et globaux (multiformes et diasporiques) qui permettent la création et la diffusion des connaissances et assurent l'activation des ressources cognitives (Samaganova) ; les contacts multiformes créés à l'intérieur et à l'extérieur des réseaux, avec la société d'accueil et d'origine (Buga, 2011) ; les communautés, clans, ethnies auxquelles appartiennent peut-être les élites et composés de liens forts.
- Des ressources symboliques qui relèvent d'une dimension imaginaire, qui comprennent les identifications et images du territoire (représentations, réputation) (Samaganova). Les élites s'appuient sur ces ressources notamment pour fonder leur légitimité (éminence, exemplarité… Ce sont des ressources institutionnelles qui comprennent un ensemble de règles formelles et informelles (Buga).

Finalement, les élites locales du Développement Economique Local sont des élites fonctionnelles qui mettent en œuvre l'une et/ou l'autre des deux fonctions d'activation et d'expertise essentielles au Développement Economique Local. Leurs actions et leurs interactions sont contraintes par un dispositif institutionnel, un système de règles de jeu, sur lequel elles agissent en retour, de manière intentionnelle ou non, afin de réaliser leurs intérêts et aspirations.

Les élites locales du Développement Economique Local possèdent cinq caractéristiques principales.

1. Les élites du DEL sont des responsables et connecteurs sociaux : elles appartiennent à des groupes, des communautés, des organisations au sein desquelles elles occupent une position élevée ou une fonction essentielle au Développement Economique Local, elles en tirent une légitimité sociale. Elles sont encastrées dans divers réseaux de relations constitués de liens forts et faibles, qu'elles connectent entre eux, en passant des uns aux autres et en diffusant la confiance grâce à leur réputation.
2. Les élites du DEL sont porteuses et faiseuses de territoire : elles appartiennent au territoire et revendiquent cette appartenance (elles en tirent une légitimité territoriale). Leur action s'inscrit dans les institutions territoriales, c'est-à-dire dans les modes de pensée, les coutumes, les valeurs et règles qui prévalent sur le territoire. Elles perçoivent le territoire comme une zone d'influence et développent de stratégies territoriales. Elles connectent leurs relations locales et non locales et créent des ponts entre les territoires.
3. Les élites du DEL sont motrices et influentes : elles ont le pouvoir d'agir car elles contrôlent des ressources, en ont les capacités et également car elles en ont les

prérogatives légales, les droits exclusifs ou encore qu'elles ont l'apanage d'imposer leurs choix. Elles ont également le pouvoir de provoquer l'action des autres et sont dans ce sens, des acteurs influents car elles sont légitimes et qu'elles possèdent un savoir-faire politique et des aptitudes à convaincre.

4. Les élites du DEL ont des capacités distinctives : elles se démarquent des autres individus grâce à leur mérite, leurs atouts, leurs aptitudes, leurs connaissances, leur savoir-faire et leurs compétences spécifiques. Elles possèdent des capacités particulières qui peuvent être économiques, humaines, sociales ou symboliques et qui sont interdépendantes et qui leur permettent d'avoir plus de libertés que les autres. De plus, les élites investissent pour accroître leur stock de capacités.
5. Les élites du DEL ont accès à des ressources réservées de par leur position, leur fonction et leurs capacités. Elles peuvent mobiliser et utiliser ces ressources qui peuvent être matérielles, cognitives, relationnelles et symboliques.

Schéma 5 : Les cinq caractéristiques des élites locales du DEL

Source : schéma réalisé par l'auteur

Les élites sont finalement les artisanes du Développement Economique Local et doivent permettre de relever ses multiples défis. Pour la suite de notre recherche, nous devons maintenant identifier les potentielles élites du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne.

2. Vers l'identification des élites africaines du Développement Economique Local

Il n'existe que peu de travaux sur les élites africaines alors que celles-ci ont également un rôle important à jouer pour le développement. Mais tout le monde semble s'accorder : les élites africaines ne peuvent être définies selon les mêmes critères que les élites occidentales. Il n'existe toutefois aucun consensus sur les critères et dans les travaux ; les élites africaines prennent différents visages.

Par exemple, pour Lloyd (1966), les élites africaines sont des personnes plus riches que les autres et ayant reçu une éducation occidentale. Elles sont en infime minorité, regroupées dans les capitales nationales et régionales et leur richesse provient de leurs revenus acquis soit dans l'administration, soit dans les grandes entreprises étrangères. L'accès à ces emplois bien rémunérés dépend de certaines qualifications acquises grâce au système éducatif qui détermine le degré d'ouverture de l'élite et la conscience qu'elle a d'elle-même. Lloyd identifie ainsi des élites occidentalisées, c'est-à-dire ayant reçu une éducation occidentale et ayant accès aux emplois précédemment cités. Puis il repère deux autres groupes : les élites marginales qui correspondent aux représentants traditionnels instruits et riches et aux commerçants sans instruction plus attachés à la tradition que les occidentalisées ainsi que les sous-élites qui sont les membres du corps enseignant ou des employés de bureau dont l'instruction est moindre que celle de l'élite (Blanchet, 1969).

Toutefois, pour Bakary (1990), il semble insuffisant dans le contexte africain de définir l'élite selon des critères de richesse, d'éducation, de statuts, de mariages et de supériorité car, selon le cas, ils incluent soit beaucoup trop, soit pas assez de personnes. Si par exemple, on se base sur la fortune et l'éducation, trop de groupes d'élites marginales ou de sous-élites se trouvent exclus, comme les leaders traditionnels, les Chefs religieux, les riches commerçants très peu instruits et autodidactes alors que ces élites ont des contacts étroits avec les masses et jouent très bien le rôle de groupes de référence. Toute discussion sur les élites en Afrique devrait tenir compte des groupes qui semblent être exclus des institutions formelles de pouvoir. De plus, Mayer (1966) montre que les élites occidentalisées ne représentent pas les populations rurales : il existerait donc une élite moderne urbaine et une élite rurale, elle-même divisée en une moderne rurale composée d'enseignants et une tribale rurale composée des Chefs traditionnels.

Pourtant une distinction entre les élites traditionnelles émanant d'une stratification sociale communautaire et possédant des privilèges particuliers et les élites modernes ayant reçu une formation occidentale ou une orientation technique est faite dans de nombreux travaux. Pour

Hoselitz (1960), les élites traditionnelles sont caractérisées par le particularisme, la fonctionnalité diffuse, l'assignation des rôles et les élites modernes par l'universalisme, l'orientation vers la réalisation et la spécificité des rôles. Pour Hagen (1962), les élites traditionnelles bénéficient d'une position héritée, ont l'impression d'être différentes des masses, accordent beaucoup d'importance à l'autorité, manifestent de l'agressivité et ne mènent aucune activité créatrice.

Cette distinction est utile et opérationnelle mais ne doit pas faire perdre de vue les interactions au sein de la structure sociale. Pour Bakary, la distinction entre des groupes d'élites « *modernes* » et « *traditionnelles* » permet ainsi de s'interroger sur la possibilité d'une continuité, d'une coïncidence ou d'un antagonisme entre eux. Le concept est utile pour analyser l'adaptation des leaders traditionnels et des groupes sociaux aux nouveaux contextes, aux nouvelles techniques d'influence ainsi que le rôle de médiateur des élites modernes entre les valeurs occidentales et traditionnelles. En effet, les cultures africaines n'ont pas seulement adopté certains éléments occidentaux, elles ont aussi montré une grande capacité d'adaptation et d'innovation selon leur propre dynamique interne (Bakary, 1965).

La plupart des travaux sur les élites traditionnelles montrent qu'elles ont été très impactées par le colonialisme. En Afrique francophone, les Chefs traditionnels ont été maintenus par le système colonial même si leur nombre a été réduit. Ils ont joué le rôle d'auxiliaires de l'administration coloniale, ont souvent été assimilés aux collaborateurs du pouvoir colonial et ont été remis en cause par les nouveaux dirigeants nationalistes et les partis politiques. Ils n'ont que rarement eu accès à une éducation occidentale. Ils sont conservateurs, attachés aux valeurs ancestrales et aux attitudes des groupes dominants européens. Ils sont autoritaires, souvent légitimes en milieu rural (avec des différences importantes selon les contextes) et représentent le respect de la loi, de l'ordre, la résolution des conflits et l'assistance, la solidarité au sein de leur communauté.

Les élites modernes sont décrites comme des personnes plus instruites et souvent plus attachées au milieu urbain. Parmi elles, celles de la couche dirigeante sont issues de la construction nationale postindépendance, de l'accroissement des villes et de la diversification des activités. Cette couche dirigeante s'est constituée dans la lutte anticoloniale et a pris la relève des gouvernements coloniaux. Ses élites peuvent être composées de leaders nationalistes, d'intellectuels révolutionnaires, de cadres de l'administration ou d'une bourgeoisie naissante (commerçants, transporteurs, planteurs). Cheick Amidou Kane explique que ces élites restent

profondément influencées par les traditions même si elles semblent les rejeter et qu'elles n'adoptent les modèles occidentaux que lorsqu'ils leur sont profitables. De nombreux auteurs reprochent à ces élites d'être devenues une caste privilégiée et repliée sur elle-même (Fanon, 1961, Dumont, 1962).

D'autres élites modernes ont été identifiées, ne faisant pas partie de la couche dirigeante, mais plutôt des groupes de contre-pouvoir. Notamment, les élites militaires bénéficient d'un certain prestige car elles représentent un contre-pouvoir, un symbole de l'ordre et de la justice (Mercier, 1966). Elles ont été les vedettes dès le début des années 60. Ce groupe est relativement homogène, détient la force matérielle et élabore une certaine idéologie liée à l'image qu'il se fait de lui-même. Les représentants syndicaux constituent également une opposition latente. Les jeunes cadres, notamment ceux ayant étudié à l'étranger, se heurtent aussi au pouvoir en place.

Dans les élites modernes, on distingue également celles de l'instruction, les *« lettrés* », les « *évolués* », d'abord intermédiaires entre les colonisateurs et les colonisés, ensuite porte-parole des derniers, et enfin héritières du pouvoir laissé par les premiers à la tête de l'Etat (Bakary, 1990). Elles sont caractérisées par une éducation occidentale. Au départ, elles valorisent leur éducation et prennent des distances avec les valeurs africaines, puis retournent vers elles et en font des armes de combat comme le mouvement de la négritude (Senghor, Césaire, Darnas). Elles fournissent des cadres subalternes dans les services administratifs, les entreprises commerciales et les entreprises coloniales. Elles ont les revenus les plus stables et une part importante des revenus les plus élevés. Elles fournissent les dirigeants des partis nationalistes, revendiquant l'indépendance, et constituent la couche dirigeante des nouveaux Etats indépendants.

Plus rarement, parmi les élites modernes sont mises en lumière des élites ouvrières, extrêmement diversifiées et qui comprennent des planteurs, des commerçants, des transporteurs, des entrepreneurs (Bakary, 1990). Elles ont moins retenu l'attention, car peu nombreuses pendant la période coloniale. Elles ont organisé des mouvements de revendication et la naissance des syndicats (Sembene, 1960).

Pour N'Sougan Ablemagnon (1967), il existerait plutôt une élite de fait, issue de la société coloniale, une élite d'aspiration constituée de personnes devenues des élites par volonté et une élite de jeune garde, l'intelligentsia nouvelle. Busia (1956) quant à lui propose d'autres critères : plusieurs conditions doivent être réunies pour appartenir à l'élite : « *a) occuper une situation*

élevée, b) faire partie d'un groupe suffisamment caractérisé et homogène, c) avoir conscience de sa position sociale, d) bénéficier d'un grand prestige, e) être considéré comme imitable, c'est-à-dire comme pouvant servir de modèle aux autres quant à la conduite et au mode de vie » (Busia, 1956, p. 433).

Concernant les élites locales ou territoriales, référerons-nous à Bierschenk et De Sardan (1993) qui décrivent les sociétés locales africaines comme des arènes sociopolitiques composées de divers groupes stratégiques qui sont en confrontation, en coopération et en négociation permanentes[83]. Bierschenk et De Sardan parlent de « *polycéphalie* » des arènes politiques locales : les territoires africains présentent un empilement des centres de pouvoir et là où chaque changement de régime au niveau national implique de nouvelles institutions politiques locales c'est-à-dire de nouveaux acteurs, il existe des anciennes institutions et des acteurs qui ne disparaissent pas pour autant. Les interventions extérieures sont intégrées dans les formes locales du pouvoir et l'histoire politique des villages étudiés se dessine sous forme d'une série de compromis entre les pouvoirs déjà existants et les nouveaux. Au niveau local, le politique est partout, il n'existe pas un lieu politique clair, ni une légitimité unique et ni une institution centrale et dominante.

Pour illustration, Bierschenk et De Sardan montrent qu'au Bénin, en 1974, la réforme territoriale impulsée par Kérékou, a créé de nouvelles positions de pouvoir local : les « *délégués* » de villages ou de quartiers, les maires, les conseilleurs locaux et communaux. Le système électoral excluait d'office les anciens Chefs féodaux pour ces positions. Ainsi des conditions pour l'ascension politique de jeunes paysans ont été mises en place, favorisées par l'appui aux organisations paysannes par l'Etat et par la conjoncture économique favorable de l'époque. Cette nouvelle élite paysanne s'est alors trouvée en concurrence directe avec les représentants locaux de l'Etat, notamment des services techniques. Pourtant, malgré tous ces changements, les Chefs traditionnels n'ont pas disparu et le travail politique a tout simplement été divisé. Dans les mêmes familles détentrices du pouvoir, pendant qu'un membre, détenteur du pouvoir traditionnel se maintenait informellement, d'autres membres se faisaient élire dans les instances démocratiques locales. Parallèlement, dans les années 80, des associations de ressortissants des villages se sont créées, regroupant les cadres originaires du même village et résidant à l'extérieur et ont été encouragées par l'Etat. Leurs leaders représentent aujourd'hui une

[83] Bierschenk et De Sardan étudient les arènes politiques locales au Bénin dans un contexte de décentralisation. Jusque-là, en Afrique sub-saharienne, les configurations locales de pouvoirs n'avaient été traitées que par les ethnologues et sous leur forme dite « traditionnelle »

composante essentielle de la vie politique locale au Bénin. Également, des jeunes diplômés, sans emploi en raison de la crise économique et de jeunes intellectuels se sont de plus en plus impliqués dans la vie politique locale, par exemple à travers des organisations religieuses.

Toutes ces composantes représentent des groupes stratégiques formés d'acteurs politiques locaux, possédant différentes caractéristiques et différents poids. Au niveau local, le politique passe donc par diverses institutions, légitimités, règles du jeu et d'acteurs. Le caractère multiethnique de certains villages renforce encore cette fragmentation. Toutefois, les liens de parenté rassemblent ces pouvoirs par le cumul familial des positions et des fonctions. Des coalitions et alliances sont nouées et résident dans les relations matrimoniales, par exemple entre l'imam et le Chef traditionnel, entre le porte-parole des jeunes et le Chef traditionnel, etc. La continuité des lignages reste une variable importante mais ne doit pas non plus masquer des divisions internes entre individus, factions ou générations à l'intérieur des familles.

Il n'existe pas d'arrangement politique stable au niveau local et l'on assiste plutôt à une négociation permanente. Les légitimités des acteurs diffèrent considérablement. Dans une session d'un Conseil municipal peuvent être assis côte à côte un élu local, un représentant de l'état et un Chef traditionnel. La culture politique villageoise est marquée par l'oralité : tout se fait oralement, convocations, ordres du jour, résultats des délibérations… Les acteurs locaux ont le choix (avec des limites) du pouvoir qui traitera un problème rencontré ; un vol pourra être traité par le Chef traditionnel ou le maire ou la gendarmerie ou une association à caractère ethnique, ou l'Imam. La participation politique est dès lors très consommatrice en temps. Les règles ne sont pas claires, elles doivent être négociées.

Sur les territoires africains, diverses élites locales peuvent donc émerger des divers groupes stratégiques présents au niveau local. Nous avons déjà identifié et décrit au premier Chapitre, un certain nombre d'organisations, qui, lorsqu'elles existent, sont des parties prenantes au Développement Economique Local comme des organisations publiques, notamment les collectivités territoriales décentralisées, apparues avec les réformes de décentralisation, des organisations privées, des organismes de recherche et de formation, des organisations traditionnelles liées à l'organisation sociale communautaire, des organisations de la société civile et des organisations religieuses.

- Les organisations publiques

Avec la création des collectivités territoriales décentralisées ont peu à peu été organisées des élections locales. Au début des réformes de décentralisation en Afrique, les Maires étaient d'abord nommés. Sont ainsi apparus des élus locaux, c'est-à-dire des Maires, des Adjoints aux Maires, des Conseillers Municipaux et également dans certains contextes des élus régionaux. Sont également considérés comme des élus locaux les Députés, qui, comme en France, siègent à l'Assemblée nationale où ils représentent leur circonscription.

Parallèlement, la naissance des collectivités territoriales décentralisées a induit le recrutement d'agents territoriaux. Certains sont directement recrutés par les élus locaux et possèdent des contrats locaux tandis que d'autres sont nommés et font partie de la fonction publique territoriale comme souvent les Secrétaires Généraux et les Receveurs Municipaux.

Ces élites possèdent des forces, comme leur proximité et leurs liens étroits avec la population, leur bonne connaissance du milieu et des normes culturelles, leur ancrage communautaire, leur capacité à mobiliser la diaspora. Mais elles présentent aussi des faiblesses, qui peuvent résider dans un manque de compétences, de moyens, un comportement hybride entre tradition et modernité menant à des pratiques peu compatibles avec l'institution communale, assimilées à des pratiques néo patrimoniales, c'est-à-dire intégrant une logique patrimoniale dans les institutions bureaucratiques (Bratton et van de Walle). Dans ce cas, les pratiques doivent absolument être étudiées parallèlement aux lois pour comprendre les écarts et les difficultés réelles que les citoyens peuvent rencontrer et qui constitueraient des obstacles à leur participation[84].

Par ailleurs, certains éléments du contexte leur sont favorables comme les lois et les textes règlementaires leur attribuant compétences et ressources alors que d'autres freinent leur action. Leurs compétences apparentées à des tâches plus qu'à de véritables responsabilités, les mettent en concurrence avec d'autres « *autorités* » administratives, traditionnelles, religieuses et même associatives, en raison de l'absence d'une fonction publique territoriale et de la corruption. Ces éléments varient évidemment d'un territoire à un autre selon l'état d'avancement du processus de décentralisation.

Aux côtés des gouvernements locaux existent les Services Déconcentrés de l'Etat, c'est-à-dire, des représentations des Ministères sectoriels au niveau local, des Services du Gouverneur, des Préfectures et des Sous-préfectures. Ainsi, les élites du Développement Economique Local

[84] "Etude sur les conditions de participation aux affaires publiques camerounaises" PADDL/GIZ (2012)

peuvent également être des représentants de l'Etat, c'est-à-dire des Fonctionnaires de l'Etat affectés dans une localité. Ce sont soit des autochtones soit des allogènes .

Sur les territoires africains, sont également présents des hommes de lois tels que les Juges, Avocats, Huissiers, Notaires et Prudhommes. Peuvent également faire partie des élites locales, des militaires, selon les contextes et la présence ou non de l'Armée sur le territoire.

A priori, nous pensons que les élus locaux assurent essentiellement une fonction d'activation : ils mobilisent, rassemblent, négocient, connectent et gèrent les conflits. Parallèlement, nous pensons que les agents territoriaux, les représentants de l'Etat et les hommes de lois jouent plutôt un rôle d'expert car ils analysent la situation, produisent des données, proposent des stratégies, mettent en place des plans d'action, suivent et évaluent les projets.

- Les organisations privées

Au niveau local, il est possible de trouver diverses organisations privées. Des entreprises formelles et informelles, commerciales ou de subsistance, modernes ou familiales, peuvent émerger des élites économiques c'est-à-dire des entrepreneurs capables d'influencer le Développement Economique Local en impulsant des activités, en recrutant et en formant une main d'œuvre, en innovant, en coopérant, en mettant en place une collaboration avec les autres acteurs économiques et en contribuant à la mise en place d'un cadre institutionnel plus favorable au développement des activités productives. Ces entrepreneurs représentent quelques fois des groupements de producteurs, de commerçants, d'artisans qui les ont élus.

Nous pensons que les entrepreneurs locaux africains ne possèdent pas encore suffisamment de capacités pour jouer le rôle d'élites expertes. Les entrepreneurs influents assument ainsi essentiellement une fonction d'activation pour le DEL en rassemblant, représentant, coopérant et négociant.

- Les organisations académiques

Nous l'avons vu dans le premier Chapitre, le rôle du secteur académique peut s'avérer déterminant pour le Développement Economique Local. Le modèle de la triple hélice produit par Etzkowitz et Leydesdorff montre ainsi que des centres d'innovation tels la Silicon Valley, Cambridge, Grenoble ou Lundt, reposent sur l'action combinée de trois acteurs : le secteur privé (business), les autorités locales et l'université (la recherche académique).

Des élites académiques peuvant émerger des organismes de formation et de recherche comme des Professeurs, des Chercheurs, des Etudiants apportent en général une contribution experte

au Développement Economique Local. Elles sont très inégalement présentes sur les territoires africains qui ne bénéficient pas tous de la présence de telles organisations.

- Les organisations dites traditionnelles

Au niveau local, il existe en Afrique subsaharienne des autorités traditionnelles qui peuvent être des Chefs de famille et des Chefs à différents niveaux. Au Cameroun, ces Chefs sont de troisième, de deuxième ou de premier degré selon le territoire qu'ils couvrent et selon la taille de la communauté qu'ils représentent[85]. A leurs côtés, on trouve également des Notables, des Sages et les Membres de certains Sociétés Secrètes qui possèdent également une grande influence et peuvent agir pour ou à l'encontre du Développement Economique Local.

Les autorités traditionnelles jouent essentiellement un rôle d'activation pour le Développement Economique Local en mobilisant les communautés, en se coordonnant avec d'autres acteurs, en négociant, en concluant des arrangements et en gérant les conflits.

- Les organisations de la société civile

De ces organisations peuvent émerger des élites de la société civile, c'est-à-dire des leaders associatifs, des leaders intellectuels (journaliste, écrivain, humoriste, chanteur,…) et des représentants de la diaspora.

Ces élites assurent à la fois une fonction d'activation en mobilisant, en rassemblant, en plaidant, en négociant et en entrant en conflit et une fonction d'expertise en investiguant, en produisant des données, en élaborant des stratégies et des plans d'action et en montant des projets.

- Les organisations religieuses

Ces organisations exercent une grande influence sur les personnes qui en sont membres et font apparaître des élites religieuses, comme des Imams, des Marabouts, des Prêtres, des Gourous qui ont quelque fois une forte légitimité auprès des populations locales. Les élites religieuses assument une fonction d'activation à travers la mobilisation des communautés, des réseaux et des financements.

En plus des détenteurs d'influence internes, il existe bien sûr également des détenteurs d'influence externes[86] au territoire comme les acteurs centraux qui produisent les lois, les normes, les bailleurs de fonds qui cherchent à influencer les stratégies et qui financent, les décideurs des grandes entreprises dont le siège se trouve à l'extérieur du territoire, les leaders

[85] Certains Chefs représentent une famille, d'autres un lignage, d'autres plusieurs lignages…
[86] Terme emprunté à Mintzberg

des institutions religieuses… Ces acteurs ne font pas l'objet de notre recherche mais nous devons considérer leur influence sur les trajectoires institutionnelles et territoriales.

Nous avons donc pu identifier une diversité de potentielles élites locales du Développement Economique Local en Afrique. Toutefois, il faut absolument considérer que des différences extrêmement importantes existent entre les divers territoires africains et que si certaines organisations existent quelque part, elles peuvent ne pas exister autre part. Par exemple, les réformes de décentralisation ne sont pas au même niveau d'avancement si l'on compare le Sénégal, avancé et le Tchad, embryonnaire. Également, la force des organisations de la société civile est très inégale si l'on compare le Burkina Faso, très fortes et la République Centrafricaine, très faibles. Nous avons également fait dans le premier Chapitre, des distinctions entre milieu rural et milieu urbain et notamment du point de vue des pouvoirs des Chefferies traditionnelles beaucoup plus influentes en milieu rural et très peu influentes en milieu urbain. Les organisations et les élites précédemment présentées ne sont donc pas également identifiables selon les territoires concernés.

Conclusion de la Section 2

Nos travaux nous ont conduit à définir les élites locales du Développement Economique Local comme des élites fonctionnelles qui assument deux fonctions essentielles au Développement Economique Local, une fonction d'activation qui consiste à mobiliser les parties prenantes et une fonction d'expertise qui consiste à mobiliser les connaissances.

Nous avons également identifié cinq caractéristiques des élites du Développement Economique Local : elles sont responsables et connecteurs sociaux, porteuses et faiseuses de territoires, motrices et influenceuses, elles ont des capacités distinctives et un accès à des ressources réservées.

Concernant les élites potentielles du Développement Economique Local sur les territoires d'Afrique subsaharienne, la superposition des pouvoirs au niveau local fait émerger de multiples élites émanant du secteur public, du secteur privé, du secteur académique, des communautés, de la société civile et des organisations religieuses. Ainsi des élus locaux, des agents territoriaux, des agents de l'Etat, des Chefs d'entreprises, des représentants du secteur privé, des élites académiques, des autorités traditionnelles, des leaders de la société civile et des leaders religieux peuvent contribuer à la mise en place d'un cadre institutionnel favorisant la performance économique.

Parmi toutes ces élites, certaines assurent une fonction d'activation, d'autres plutôt une fonction experte et enfin certaines peuvent assumer ces deux fonctions. Le Tableau ci-dessous propose une synthèse.

Tableau 7 : Les élites potentielles du DEL en ASS et leur fonction d'activation et/ou d'expertise

Types d'organisations présentes au niveau local	Types d'élites potentielles	Elites potentielles	Fonctions
Organisations publiques	Elus locaux	Maires, Conseillers municipaux, Président de la Région, Conseillers régionaux, Députés	Activation
	Agents territoriaux	Fonctionnaires et agents contractuels de la Mairie, de la Région, du Département, de l'Association de Communes	Expertise
	Agents de l'Etat	Fonctionnaires et agents des services du Gouverneur, de la Préfecture et Sous-préfecture, des représentations ministérielles (les « sectoriels »), des services publics, des chambres consulaires (dans les pays où ce sont des organismes publics et son personnel nommé)	Expertise
	Hommes de lois	Procureurs, juges, prudhommes, avocats, huissiers, notaires…	Expertise
	Militaires	Militaires	Activation
Organisations académiques	Elites académiques	Professeurs, Chercheurs, Etudiants.	Expertise
Organisations privées	Elites économiques	Entrepreneurs formels et informels de grandes, moyennes, petites ou toutes petites entreprises Représentants de groupements de producteurs, de commerçants, d'artisans Elus des chambres consulaires (dans les pays où elles ont un caractère associatif)	Activation
Organisations traditionnelles	Autorités traditionnelles	Chefs de familles Chefs à différents niveaux Notables, Sages, Membres de Sociétés Secrètes	Activation
Organisations de la société civile	Leaders de la société civile	Leaders associatifs (groupes formels et informels) Leaders d'opinion (journaliste, écrivain, humoriste, chanteur...) Représentants de la diaspora	Activation et Expertise
Organisations religieuses	Leaders religieux	Imams, Marabouts, Prêtres, Gourous…	Activation

Nous finaliserons cette Section en disant que la capacité d'action des élites repose en grande partie sur un stock de capacités mobilisables comprenant des capacités économiques, humaines, sociales et symboliques. Elle repose également sur des croyances, des idéologies, des motivations et des représentations.

Conclusion du Chapitre II

Dans ce Chapitre II, nous avons montré que le processus de Développement Economique Local correspond à la mise en place d'institutions économiquement performantes. La création, la sélection et la modification des institutions passe en effet par les acteurs et leurs interactions, c'est à dire leurs coordinations mais également leurs divergences et leurs conflits, qui aboutissent à des arrangements et à des compromis. La définition d'institutions performantes permet à l'économie de se développer.

Nous avons surtout mis en lumière le rôle des élites locales comme les actrices principales des dynamiques institutionnelles et, par conséquent, du processus du Développement Economique Local. Les élites locales usent de leur pouvoir, défendent leurs intérêts, cherchent à assouvir leurs aspirations et façonnent les règles du jeu sur le territoire : d'une part, elles agissent intentionnellement sur les institutions, en optant pour les plus performantes, c'est-à-dire celles permettant de réduire les coûts de transaction, facilitant l'accès à l'information, réduisant l'incertitude, favorisant la confiance, la solidarité et la réciprocité ; d'autre part, elles agissent non-intentionnellement sur les institutions au cours des multiples interactions qui se produisent entre elles. Le processus du Développement Economique Local ne résulte donc pas entièrement d'une démarche maîtrisée de modification du cadre institutionnel par des élites éclairées mais plutôt de multiples tâtonnements des élites locales plurielles qui cherchent à renforcer leur légitimité et qui conduisent un ensemble d'actions concordantes et discordantes qui permettent de dessiner une trajectoire territoriale.

Dans ce Chapitre II, nous proposons également d'appréhender les élites locales du DEL comme des élites fonctionnelles mettant en œuvre les deux fonctions essentielles au Développement Economique Local identifiées au Chapitre I.

- Une fonction d'activation, c'est-à-dire de mobilisation des parties prenantes, incluant une diversité d'actions de négociation, d'intéressement, de réalisation de compromis. Cette fonction est à priori basée sur de fortes capacités relationnelles et symboliques et une forte légitimité territoriale et sociale.
- Une fonction d'expertise, c'est-à-dire de mobilisation des connaissances, incluant des actions d'études, d'investigations, de diagnostic, d'identification des ressources, de développement de stratégies et de plans d'action. Cette fonction semble à priori basée sur de fortes capacités cognitives et peut être mise en œuvre par des acteurs qui sont reconnus comme des experts et des détenteurs de savoirs.

Nous avons également montré que les élites locales du Développement Economique Local possèdent cinq caractéristiques principales. Le tableau ci-dessous rappelle ces caractéristiques et en présente brièvement le contenu.

Tableau 8 : Les cinq caractéristiques des élites locales du DEL

Dimensions	Contenu
Des élites, responsables et connecteurs sociaux	Appartenance à des groupes, communautés, organisations ; Position hiérarchique élevée et/ou occupation d'une fonction essentielle pour le DEL dans ces groupes (légitimité sociale) ; Encastrement dans des réseaux et connexion des réseaux, des liens forts et faibles.
Des élites, porteuses et faiseuses de territoire	Appartenance à un territoire et revendication de cette appartenance (légitimité territoriale) Le territoire comme une zone d'influence ; Elaboration de stratégies territoriales ; Connexion des relations locales et non locales.
Des élites, motrices et influenceuses	Pouvoir d'action : accès aux ressources, prérogatives légales, droits exclusifs… Pouvoir de provoquer l'action des autres : légitimité sociale et territoriale, savoir-faire politique, aptitude à convaincre, à se faire entendre.
Des élites aux capacités distinctives	Des capacités économiques, humaines, sociales ou symboliques spécifiques ; Possession de libertés accrues ; Investissement dans les capacités.
Des élites ayant accès à des ressources réservées	Accès à des ressources matérielles, cognitives, relationnelles, symboliques rendu possible grâce aux capacités spéciales.

Source : Tableau réalisé par l'auteur

Nous souhaitons par la suite :

- utiliser le concept développé sur un territoire d'Afrique sub-saharienne qui présente des dynamiques économiques et institutionnelles intéressantes, développer des outils pour repérer les élites du Développement Economique Local et les identifier ;
- nous interroger sur les capacités des élites locales du Développement Economique Local ainsi que sur leurs comportements, c'est-à-dire sur leurs opinions et leurs pratiques et de cette manière, réfléchir à la relation entre les capacités et les fonctions des élites locales du Développement Economique Local. Nous pensons en effet que les fonctions d'activation et d'expertise des élites sont associées à certaines de leurs capacités spéciales (économiques, humaines, sociales, symboliques) étroitement liées les unes aux autres.

Tableau 9 : Les fonctions des élites du DEL, leurs actions, les élites concernées et leurs capacités

Fonctions	Actions	Elites concernées	Capacités
Fonction d'activation: mobilisation des hommes, production de sens	Mobilisation, négociation, intéressement, réalisation d'arrangements et de compromis, connexion, gestion des conflits, médiation…	Elus locaux, Militaires, Elites économiques, Autorités traditionnelles, Leaders de la société civile, Leaders religieux	A priori : fortes capacités relationnelles et symboliques
Fonction d'expertise : mobilisation et production du savoir et des connaissances	Recherches, études, diagnostics, production de données, construction d'argumentaires, élaboration de stratégies, de plans d'action…	Agents territoriaux, Agents de l'Etat, Hommes de lois, Elites académiques, Leaders de la société civile	A priori : fortes capacités cognitives

Source : tableau réalisé par l'auteur

Chapitre III – Les dynamiques économiques et institutionnelles et les élites du Développement Economique Local sur le territoire de Foumban au Cameroun

Introduction

Dans ce Chapitre, nous étudierons un territoire en particulier, situé dans la région Ouest du Cameroun et présentant des dynamiques économiques et institutionnelles particulièrement intéressantes. Notre objectif ici est d'appréhender les dynamiques du territoire et d'utiliser les outils précédemment développés afin de repérer une pléiade d'élites locales du Développement Economique Local.

Plusieurs questions orienteront notre propos :

- Quelles sont les dynamiques économiques au Cameroun en général et à Foumban en particulier ?
- Quelles sont les dynamiques institutionnelles du territoire du Foumban ?
- Qui sont les élites locales du Développement Economique Local à Foumban ?

Nous commencerons par situer notre recherche, décrire le contexte du Cameroun notamment d'un point de vue économique, puis par présenter les dynamiques économiques particulières du territoire de Foumban. Par la suite, nous nous penchons sur les dynamiques institutionnelles du territoire et nous identifions les élites potentielles du développement économique de Foumban.

Nous présenterons notre propos en deux Sections comprenant chacune deux sous-sections. La première Section présente brièvement le contexte économique et social au Cameroun, ce qui est nécessaire pour appréhender le contexte général dans lequel évoluent nos élites. Les dynamiques économiques de Foumban sont ensuite analysées, notamment à travers les dynamiques des secteurs artisanal et touristique. Cette Section nous permet d'entrevoir l'économie locale et les défis à relever.

Puis dans la deuxième Section, nous étudierons les dynamiques institutionnelles de Foumban en revenant sur l'histoire du territoire et de ses acteurs, leurs interactions et leurs conflits. Cette recherche nous conduit à l'identification de potentielles élites du Développement Economique Local puis à déterminer, grâce à une recherche de terrain, une pléiade d'élites locales du DEL à Foumban. Ces élites locales seront ensuite rencontrées et des entretiens approfondis seront conduits avec elles. Les résultats de cette recherche seront l'objet du Chapitre IV.

Section 1 - Le Cameroun et les dynamiques économiques de Foumban

Dans cette Section, nous décrirons d'abord rapidement le contexte économique et social au Cameroun en présentant certaines données géographiques, démographiques et sociales ; nous aborderons rapidement l'indépendance du pays, donnerons des indications politiques et nous présenterons certains faits économiques et sociaux.

Ensuite, nous étudierons les dynamiques économiques de Foumban, territoire situé à l'Ouest du pays. Nous présenterons les principales données économiques disponibles, et nous mettrons en lumière les secteurs économiques présents sur le territoire, plus précisément les dynamiques économiques du secteur artisanal et du tourisme à Foumban.

1. La présentation du Cameroun et de l'économie camerounaise

La République du Cameroun est un pays d'Afrique centrale possédant une frontière au Nord-Ouest avec le Nigéria, au Nord avec le Tchad, à l'Est avec la République Centrafricaine, au Sud avec la République du Congo, le Gabon et la Guinée équatoriale. Le Cameroun est un pays côtier qui possède 590 km de côtes le long de l'océan Atlantique. Sa superficie est de 475 442 km2 et sa population était estimée à environ 20 millions d'habitants en 2015.

Carte du Cameroun, pays situé en Afrique centrale

Source : Cityzeum – Marius Lemarié[87]

Les grandes villes camerounaises dépassant les 200 000 habitants sont : Douala, la capitale économique du pays ; Yaoundé, la capitale administrative ; Garoua, Chef-lieu de la région du Nord ; Bamenda, Chef-lieu de la région du Nord-Ouest ; Maroua, Chef-lieu de la région de l'Extrême-nord et Bafoussam, Chef-lieu de la région de l'Ouest.

Les régions les plus densément peuplées sont celles de l'Ouest, du Littoral, de l'Extrême-nord et du Nord-Ouest et les moins peuplées sont celles de l'Adamaoua, de l'Est et du Sud.

Le Cameroun possède une géographie extrêmement diversifiée avec une forêt équatoriale dense à l'Est et au Sud, une zone sahélienne presque désertique au Nord, des savanes étendues au

[87] https://www.cityzeum.com/carte-touristique/cameroun

Centre et à l'Est, des hauts-plateaux et des montagnes à l'Ouest (avec le Mont Cameroun notamment, célèbre volcan dont l'altitude est de 4 040 mètres), des zones côtières à l'Ouest. Vu la diversité de ses paysages, de ses peuples et de ses coutumes, de nombreux auteurs le qualifient d'Afrique en miniature.

La société camerounaise est l'une des plus hétérogènes d'Afrique. Le Cameroun est un pays multiculturel qui rassemble diverses communautés présentant des formes d'organisations sociales très différentes (acéphales, lignagères, villageoises). On compte ainsi plus de deux cents ethnies et chacune possède sa langue et ses traditions. Les premières sociétés camerounaises furent sans doute les Bakas, des nomades Pygmées chasseurs-cueilleurs. Puis se sont développées des sociétés sédentaires d'agriculteurs-éleveurs dès le 1er millénaire avant J.C. Les Bakas ont alors été repoussés vers les forêts du Sud et de l'Est où ils se trouvent encore.

De manière simplifiée, on trouve ainsi aujourd'hui (Yakan, 1999) :

- Dans le grand Nord, les Peuls (en anglais Fulas et en peul Foulbés) et les Kirdis qui comprennent une diversité de communautés musulmanes et chrétiennes comme les Mafas, les Toupouris, les Moundangs, etc. Les Peuls sont organisés en Lamidats (Chefferies traditionnelles).
- Dans le grand Ouest, les Bamilékés réputés pour leur dynamisme dans le secteur commercial et leur solide organisation sociale en plusieurs Chefferies autonomes, chacune possédant son propre dialecte ; les Bamouns qui ont développé une civilisation originale et sont dirigés par un Roi/Sultan et qui peuplent le territoire de Foumban.
- Dans le grand Sud, les Bassas et les Doualas dans les régions côtières, les Bétis dans les terres du centre incluant une multiplicité de groupes tels que les Etons, les Ewondos, les Boulous, les Gbayas, etc.

En dépit de cette prodigieuse diversité sociologique, le Cameroun est souvent seulement présenté comme un pays bilingue et biculturel.

Le Cameroun a subi une quadruple colonisation, chacune ayant laissé des traces : islamique d'abord, puis allemande (1884-1916), et ensuite simultanément anglaise et française (1916-1961). Les français et les anglais se sont en fait partagés le protectorat allemand après la première guerre mondiale (traité de Versailles), les français retenant la partie la plus importante du pays. Les français mirent alors en place un appareil administratif structuré, centralisé, hiérarchisé. La partie anglaise du Cameroun fut gérée par les anglais avec le Nigéria. Ces deux pays ont imposé deux langues officielles, l'anglais et le français.

Le Cameroun est l'un des seuls pays du continent qui a conquis son indépendance dans le sang (Domergue, Tatsitsa, Deltombe, 2011). Celle-ci a d'abord été revendiquée par l'Union des Populations du Cameroun (UPC)[88] qui en même temps réclame la réunification du pays divisé en zones anglophones et francophones. S'en suivent à partir de 1955 des soulèvements populaires fortement réprimés par la puissance coloniale française et de violents affrontements. L'UPC est alors déclarée groupe terroriste, un maquis est organisé, accompagné de grèves, sabotages de voies de communication, menaces sur les marchés (etc.), des missionnaires sont assassinés. L'indépendance du Cameroun est finalement proclamée le 1er janvier 1960, alors que la guerre fait encore rage dans les brousses. La France nomme Ahmadou Ahidjo comme Premier Ministre qui met immédiatement en place une dictature avec deux objectifs principaux : éliminer une bonne fois pour toute l'UPC, c'est-à-dire nettoyer les zones rebelles, et réunir les deux Cameroun[89]. A cette période disparurent des milliers de camerounais dans des camps dits d'internement administratif et de rééducation civique, des exécutions publiques eurent lieu, des têtes furent coupées et exhibées, des campagnes de persuasion organisées, etc.

A la surprise générale, en novembre 1982, alors qu'Ahidjo a réussi à se débarrasser de ses opposants et à asseoir son autorité, il démissionne et laisse le pouvoir à son Premier Ministre, Paul Biya. D'abord perçu comme exemplaire, ce revirement tourne rapidement à la guerre des clans, Ahidjo contestant ouvertement son successeur et ses proches tentent même un coup d'Etat en août 1983. Paul Biya remporte finalement la mise et Ahidjo démissionne de la Présidence de l'Union Camerounaise (parti unique). Avec l'arrivée de Paul Biya, des espoirs de démocratisation du pays naissent.

A cette époque, l'économie camerounaise est considérée comme la plus forte et la plus diversifiée de la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale. Le pays présente en effet une variété d'activités économiques, dans les secteurs agricoles, forestiers, des hydrocarbures et de l'industrie. Sa croissance économique jusqu'aux années 80 est parmi les plus importantes du continent africain, avec des taux de croissance d'environ 7%. Toutefois, au milieu des années 80, l'économie camerounaise se dégrade fortement avec la chute des cours du cacao, du café et du pétrole, la baisse de la production pétrolière (gisements qui arrivent à maturité) et la crise de la dette. En 1994, le FCFA est dévalué, puis les politiques drastiques du FMI mènent le pays à une grave crise économique et sociale : à cette époque, les salaires ont

[88] Parti politique fondé en 1948 à Douala, dont le secrétaire général, Ruben Um Nyobé, est une figure emblématique du nationalisme camerounais.

[89] Après un référendum en 1961, la partie méridionale des zones anglophones opte pour un rattachement au Cameroun, tandis que la partie septentrionale choisit le Nigéria ce qui est vécu comme un échec par le Président Ahidjo.

été diminués d'environ 70%. La pauvreté de la population camerounaise s'accentue alors que les dirigeants parviennent à maintenir leur train de vie.

Des revendications populaires émergent au début des années 1990 et le gouvernement répond par des arrestations pour sédition, subversion et affront au Chef de l'Etat. Sous pression, le gouvernement se résout à abandonner le parti unique et Paul Biya instaure le multipartisme[90]. Ces mesures de libéralisation n'empêchent pas le régime de procéder à des arrestations d'opposants ce qui pousse les camerounais à lancer des opérations appelées villes mortes qui paralysent la vie économique du pays pendant 6 mois et sont combinées avec une désobéissance civile. Dès le mois d'avril 1991, les émeutes et les manifestations s'étendent à l'ensemble du pays. Pour tenter de résoudre la crise politique, Paul Biya rétablit le poste de Premier ministre, annonce des élections et une réforme constitutionnelle. Devant l'ampleur des mobilisations, un état d'urgence est instauré. Malgré ces heurts, Paul Biya est réélu en 1992[91]. Le pouvoir est accusé de fraudes par l'opposition et la validité des élections est mise en doute. Des émeutes éclatent dans le Nord-Ouest et des leaders de l'opposition radicale sont arrêtés ou mis en résidence surveillée.

La Constitution est révisée en 1996[92] et annonce la décentralisation. S'en suivent des élections municipales, lors desquelles le RDPC, parti de Paul Biya, est largement vainqueur. Toutefois, les partis d'opposition gagnent dans leurs fiefs électoraux, mais leurs victoires sont à relativiser car dans les grandes villes, aux côtés des Maires sont nommés des délégués du gouvernement. Ces nouveaux délégués possèdent les pouvoirs d'un « super maire ».

A partir de 1996, l'économie camerounaise se redresse avec des taux de croissance supérieurs à 4% et une inflation modérée. Paul Biya remporte à nouveau les élections présidentielles de 1997, puis celles de 2004[93], alors que le Cameroun des années 2000 est marqué par une pauvreté massive et par une corruption érigée en système dans lequel tout le monde est mouillé et qui sert à pointer du doigt un opposant ou un contestataire. En 2004 sont promulguées les premières

[90] John Fru N'di lance en mai 1990 à Bamenda le Social Democratic Front (SDF) lors d'une marche où sont abattues 6 personnes ; la conférence épiscopale publie une lettre critiquant ouvertement le pouvoir et en juillet 1990.
[91] Avec 39,9 % des voix, contre 35,9 % pour J. Fru Ndi (SDF) et 19,21 % pour B. Bouba Maïgari (UNDP).
[92] Révision de la Constitution le 18 janvier 1996 avec le vote de la loi n° 96-06 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972 par l'Assemblée Nationale
[93] Avec 92,54% de suffrages. L'élection a été boycottée par le SDF, l'UNDP et l'UDC qui n'ont pas obtenu la création d'une commission électorale nationale autonome.

lois de décentralisation[94]. En 2006 viennent s'ajouter les lois[95] fixant respectivement le mode d'élection des conseillers régionaux et les conditions d'élections des sénateurs. Les transferts de compétences aux Communes se négocient ensuite[96] et aboutissent à une série de décrets en 2010, complétés en 2011 puis en 2012[97]. En 2006, le Cameroun a atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE (Pays Pauvres Très Endettés), initiative visant à utiliser les fonds prévus pour le remboursement de la dette pour financer des projets de développement et bénéficie d'une annulation de sa dette par les créanciers du Club de Paris. En 2011, puis encore en 2018, Paul Biya est réélu Président de la République[98] avec de nombreuses accusations de fraude, rejetées par la Cour suprême.

De nos jours, le climat politique camerounais reste dominé par les clivages et les conflits entre un parti dominant, au pouvoir et soupçonné de manipuler le jeu politique et une opposition extrêmement divisée avec de multiples querelles de leadership. L'économie camerounaise est affectée par la baisse des prix du pétrole. Cependant, la croissance du PIB est régulière depuis 2010, avec une moyenne de 5,8% de 2013 à 2015 puis de 4,7% en 2016[99]. La faible remontée des cours du pétrole et du gaz a poussé le Cameroun à reporter les nouveaux investissements d'exploration ou de production. Également, la récession économique au Nigéria, la présence de Boko Haram au Nord du pays avec des raids transfrontaliers, des attentats suicides, des déplacements massifs de population, la crise en République centrafricaine avec un afflux massif de réfugiés et la crise anglophone ont pesé et pèsent encore sur l'économie camerounaise.

[94] Loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation ; Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ; Loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions.
[95] Lois n°2006/004 du 14 juillet 2006 fixant le mode d'élection des conseillers régionaux ; Loi n°2006/005 du 14 juillet 2006 fixant le mode d'élection des sénateurs.
[96] Ses négociations impliquent le Conseil National de la Décentralisation, le Comité Interministériel des Services Locaux et la Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.
[97] Les transferts de ressources passent essentiellement par la fiscalité locale, puis des enveloppes dont l'utilisation est prédéterminée par l'Etat sont accordées aux Mairies, notamment par le Budget d'Investissement Public.
[98] Avec 77,9% des voix et un taux de participation de 65,82%. Sept candidats accusent ces élections de fraude, mais la Cour suprême rejette cette accusation. Puis des élections législatives sont programmées en 2012, suivies des élections municipales qui sont plusieurs reportées. Des élections sénatoriales sont également organisées en 2013 qui font l'objet de nombreuses contestations.
[99] Voir le tableau – Source : FMI – World Economic Outlook Database

Tableau 10 : Indicateurs de croissance de 2015 à 2019 au Cameroun

Indicateurs de croissance	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB *(milliards USD)*	28,43	29,33	30,65	33,06	35,35
PIB *(croissance annuelle en %, prix constant)*	5,8	4,7	4,0e	4,6	5,0
PIB par habitant *(USD)*	1.230	1.238	1.263	1.329	1.386
Endettement de l'Etat *(en % du PIB)*	34,2	35,2	35,7e	35,4	35,0
Taux d'inflation *(%)*	2,7	0,9	0,7	1,1	1,4
Balance des transactions courantes *(milliards USD)*	-1,17	-1,07	-1,10e	-1,15	-1,11
Balance des transactions courantes *(en % du PIB)*	-4,1	-3,6	-3,6e	-3,5	-3,1

Source : FMI - World Economic Outlook Database, Dernières données disponibles

Note : (e) Donnée estimée

Le secteur primaire contribue à environ 17% du PIB camerounais et emploierait jusqu'à 62% de la population active (voir le tableau présenté ci-dessous). L'agriculture est un pilier de l'économie camerounaise qui compte parmi les plus importants producteurs mondiaux de cacao, café, bananes, huile de palme, tabac, caoutchouc et coton (cultures de rente). L'exploitation forestière représente également un pan primordial de l'économie ; environ 80 essences sont commercialisées comme l'ayous, le sapelli, l'acajou, le moabi, l'azobé. L'Etat tente de maximiser la valeur de cette filière mais il reste d'importants défis à relever comme, par exemple, la lutte contre l'exploitation illégale du bois, le respect des plans d'aménagement et inventaires forestiers et la corruption extrêmement importante du secteur. La pêche est également une activité importante, avec une pêche artisanale maritime et un port de pêche industrielle à Douala. Cette activité souffre cependant d'une surexploitation des ressources et d'une forte concurrence des asiatiques notamment des Chinois. Les activités extractives représentent aussi bien sûr l'un des secteurs primordiaux de l'économie camerounaise avec la production de pétrole, de bauxite, de fer, de cobalt et de manganèse. Il faut également mentionner les activités minières des chercheurs d'or et de diamants dans les régions de l'Est et du Sud, beaucoup étant informelles voire illégales.

Le secteur secondaire contribue à hauteur de 27% du PIB mais n'emploie que 9% environ de la population active (voir le tableau présenté ci-dessous) dans l'agroalimentaire, la scierie, le textile, l'aluminium, le ciment et la métallurgie.

Le secteur tertiaire finalement contribue à hauteur de 57% du PIB et emploie 29,5% de la population active (voir le tableau présenté ci-dessous). Ce secteur est en pleine croissance poussé par l'essor des télécommunications, du trafic aérien et des grands projets énergétiques.

Tableau 11 : Répartition de l'activité économique par secteur au Cameroun

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur *(en % de l'emploi total)*	61,8	8,7	29,5
Valeur ajoutée *(en % du PIB)*	16,7	26,6	56,7
Valeur ajoutée *(croissance annuelle en %)*	6,8	3,2	4,5

Source : Banque Mondiale

Malgré ces chiffres encourageants, le Cameroun se classe au 153ème rang sur 187 dans la liste de l'Indice de Développement Humain (IDH) en 2015. Plus d'un tiers de la population se situerait sous le seuil de pauvreté, soit en 2014 environ 8 millions d'habitants, d'après les Nations-Unies[100] et la Banque Mondiale[101]. Selon la Banque Mondiale, le nombre de pauvres aurait ainsi augmenté de 12% entre 2007 et 2014. A la même période, selon l'Institut National de la Statistique du Cameroun dans son rapport de la 4ème enquête auprès des ménages (ECAM 4)[102], la croissance aurait bénéficié aux ménages les plus aisés surtout, et très peu aux populations pauvres. Le premier problème est donc celui de l'inégalité : le modèle de développement camerounais n'est pas inclusif ni « *pro-pauvre* ». De plus 56% des pauvres se trouveraient dans les régions septentrionales du Cameroun (régions Nord et Extrême-nord).

Concernant l'emploi, d'après la Banque Mondiale, le chômage serait en 2017 au Cameroun de 4,5%[103], pourcentage clairement sous-estimé, sans doute car il n'est pas habituel de se déclarer chômeur, les Camerounais préférant avoir directement recours à l'auto-emploi, à la « *débrouille* ». Le secteur informel occuperait 90% de la population active et contribuerait à environ 20% ou 30% du PIB (comme en Afrique du Sud ou à l'Ile Maurice). Ainsi l'INS dénombrait en 2011 2,5 millions d'Unités de Production Informelles (UPI) au Cameroun, dont près de la moitié en milieu rural, 49,5%, et 33,3% dans les villes de Yaoundé et Douala. Parmi ces UPI, 34,1% d'entre elles exerceraient dans l'industrie, 33,6% dans le commerce, 32,2% dans les services[104]. Mais il faut avouer qu'il n'existe pas de statistiques fiables concernant le secteur informel, notamment car il faudrait d'abord s'accorder sur sa définition exacte.

[100] Nations-Unies au Cameroun, Rapport annuel de 2016.
[101] Banque Mondiale : http://www.banquemondiale.org/fr/country/cameroon/overview
[102] INS du Cameroun, Enquête Camerounaise auprès des ménages (ECAM 4), Rapport des études thématiques : http://www.statistics-cameroon.org/news.php?id=392.
[103] Banque Mondiale : https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.UEM.TOTL.ZS.
[104] Investir au Cameroun, « Au Cameroun, le secteur informel pèse autant dans le PIB qu'en Afrique du Sud et à Maurice, mais moins qu'au Nigéria » : https://www.investiraucameroun.com/entreprises/1207-9130-au-cameroun-le-secteur-informel-pese-autant-dans-le-pib-qu-en-afrique-du-sud-et-a-maurice-mais-moins-qu-au-nigeria.

Concernant l'accès aux services de base, les Camerounais se heurtent à de nombreuses difficultés. Le système de santé camerounais ne permet pas à toutes et à tous d'avoir accès aux soins de santé et l'espérance de vie à la naissance n'est que de 56 ans pour les hommes, 59 ans pour les femmes. En 2010, l'OMS comptait 1,1 médecin, 7,8 infirmières et sages-femmes pour 10 000 habitants, les agents de santé étant inéquitablement répartis sur les différents territoires. L'accès aux soins au Cameroun est également payant et exclut de facto les populations les plus pauvres.

Le système éducatif, composé de l'enseignement de base, de l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, est également inégalitaire au Cameroun avec de forts écarts entre riches et pauvres, entre zones urbaines et zones rurales, entre garçons et filles. La Banque Mondiale montre ainsi que si le taux de scolarisation net a augmenté de 0,3% et le taux d'alphabétisation de 0,8% entre 2001 et 2007, moins de la moitié de la population d'âge scolaire aurait achevé le cycle primaire en 2009[105]. Ainsi, l'accès à l'éducation n'est pas identique pour tout le monde, ni d'ailleurs l'accès à une éducation de qualité.

En matière d'accès à l'eau potable, le Cameroun possède des réserves importantes d'eaux souterraines et de surface. Toutefois, selon la Banque Africaine de Développement, le taux de desserte en eau potable était de seulement 33% en 2010 (au Sénégal, pays sahélien à la même période, le taux de dessert était de 98% en milieu urbain, 82% en zone rurale)[106]. Dans la capitale Yaoundé, en 2011, seuls 10 000 m3 d'eau étaient disponibles, alors que les besoins étaient estimés à 250 000 m3 par jour[107]. Les coupures d'eau dans les grandes villes sont quotidiennes, certains quartiers n'étant pas desservis des semaines durant[108]. En zone rurale, les Camerounais ont recours à des sources aménagées, des puits et des forages qui, selon les territoires, sont souvent en nombre très insuffisants, ne sont pas toujours entretenus, beaucoup étant non fonctionnels.

D'importants problèmes de gouvernance existent également au Cameroun, ce qui freine son développement : en 2015, le pays est notamment classé 130ème sur 168 pays dans l'indice de perception de la corruption de Transparency International et 172ème sur 189 économies dans le

---

[105] Banque Mondiale : http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2012/04/11/better-governance-improving-education-outcomes-through-better-governance-in-cameroon-integrating-supply-and-demand-side-approaches.

[106] Afrik.com, « 67% des Camerounais non desservis en eau potable : les remèdes du fléau » : http://www.afrik.com/67-des-camerounais-non-desservis-en-eau-potable-les-remedes-au-fleau.

[107] Ibidem

[108] VOA, « L'accès à l'eau potable, toujours un défi pour une partie de la population camerounaise » : https://www.voaafrique.com/a/l-acces-a-l-eau-potable-toujours-un-defi-pour-une-partie-de-la-population-camerounaise/3697554.html.

rapport Doing Business 2016[109]. De plus, l'enquête ECAM 4 de l'INS (2007-2014) montrent que les Camerounais sont peu satisfaits de la mise en œuvre des principes démocratiques et jugent défavorablement les mesures mises en place par le gouvernement pour la lutte contre la corruption peu efficaces. Cette même enquête montre que les Camerounais se sentent plutôt en sécurité,72,1% de la population, et font confiance en l'Etat pour leur protection ; toutefois 67% de la population expriment leur crainte du risque terroriste[110].

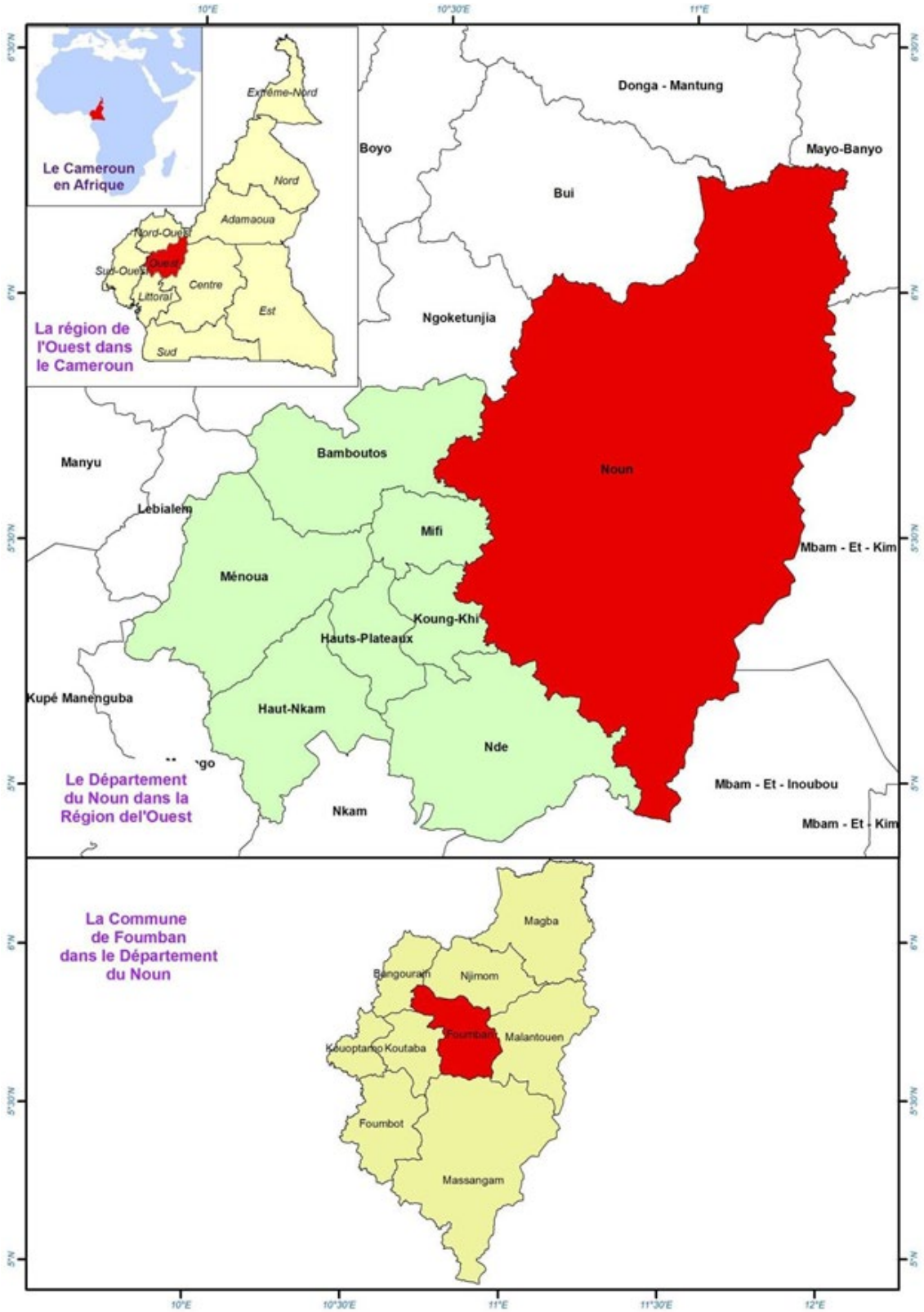
2. Les dynamiques économiques de Foumban

Foumban se situe au Cameroun, dans la région Ouest et dans le département du Noun. La Commune de Foumban est voisine des Communes de Malatouen, de Koutaba, de Njimom et de Massagam. Sa superficie est d'environ 134,04 km2 et sa population est estimée à 152 728 habitants dont 97 904 se trouvent en zone urbaine et 54 824 en zone rurale[111].

La Commune compte 8 groupements et 3 villages autonomes. Les groupements et les villages sont des Chefferies de 2ème et 3ème degrés coiffées par un Palais royal qui fait office de Chefferie de 1er degré. Nous reviendrons sur ces acteurs dans la Section suivante et nous commençons ici par présenter les dynamiques économiques de Foumban.

[109] Banque Mondiale : http://www.banquemondiale.org/fr/country/cameroon/overview.
[110] INS du Cameroun, Enquête Camerounaise auprès des ménages (ECAM 4), Rapport des études thématiques : http://www.statistics-cameroon.org/news.php?id=392.
[111] Plan Communal de Développement de la Commune de Foumban (réalisé avec l'appui du Programme National de Développement Participatif)

Localisation de Foumban au Cameroun



Source : Communes et Villes Unies du Cameroun[112]

[112] Communes et Villes Unies du Cameroun : http://cvuc.cm/national/index.php/fr/carte-communale/region-du-sud/161-association/carte-administrative/ouest/noun.

L'économie de Foumban est composée de plusieurs secteurs d'activités. La principale activité des habitants de Foumban est l'agriculture, qui pratiquent la culture vivrière, maïs, haricot, banane plantain, banane douce, manioc, pomme de terre, et le maraîchage, carotte, choux, laitue, haricot vert, morelle noire. Ces cultures sont essentiellement destinées à l'autoconsommation et la vente des surplus se fait sur les marchés locaux. Les cultures de rente et notamment la culture de café ont connu un net recul du fait de la baisse des cours sur les marchés internationaux, de la diminution des espaces de production due à la pression démographique et du vieillissement des planteurs. Le secteur agricole à Foumban souffre du coût élevé des intrants, les engrais et les semences, de la pauvreté des sols avec de faibles rendements, de la faible technicité des agriculteurs car peu d'accès aux informations et aux formations, et peu d'encadrement et du mauvais état des voies de communication qui entraînent des difficultés d'acheminement des intrants et des produits[113].

La sylviculture est une activité qui se développe à Foumban. Une réserve forestière existe d'ailleurs et une forêt communale a été créée. Toutefois, l'exploitation forestière illégale subsiste avec des coupes de bois pour la construction et le charbon, très prisé dans les ateliers de fonderie artisanale, qui mettent en péril l'environnement. La collecte de produits forestiers non ligneux est également une petite activité économique tels que la kola, le geysen, les bambous, les hannetons.

L'élevage est traditionnel et concerne les volailles et les petits ruminants. L'élevage bovin est essentiellement pris en charge par les Mbororos, ethnie semi-nomade présente en Afrique centrale et au-delà, qui pratiquent la transhumance. L'activité piscicole existe mais n'est pas très développée. La chasse se limite à la capture d'oiseaux, les perdrix et des rongeurs, les hérissons, les porcs épics, les rats.

Le secteur tertiaire comprend une variété de services comme les secrétariats, les garages, les salons de coiffure, les transports publics, les institutions de microfinance, la construction et le commerce. Le commerce passe essentiellement par les marchés locaux mixtes où se vendent les produits alimentaires, manufacturés et les produits d'élevage. Beaucoup de ces marchés ne possèdent pas d'infrastructures adaptées ni d'équipements, ce qui pousse les habitants de Foumban à fréquenter essentiellement le marché central de Foumban qui a lieu deux fois par semaine.

[113] Plan Communal de Développement de la Commune de Foumban

Foumban se distingue des autres territoires car elle est la capitale de l'artisanat au Cameroun. Il n'existe pas une définition unique de l'artisanat et l'artisanat regroupe une diversité de métiers et de réalités. Il couvre des domaines tels que : la poterie, la peinture, la coiffure, le dessin d'art, la maçonnerie, la menuiserie, la métallurgie, la tannerie, la soudure, la mécanique, la cordonnerie, l'horlogerie, etc.

A Foumban, nous parlons d'artisanat traditionnel. Selon l'UNESCO, l'artisanat traditionnel, comme son nom l'indique, prend racines dans les traditions et découle d'un savoir-faire établi il y a longtemps mais enrichi à chaque génération. Il est une activité qui obéit à des règles et joue un rôle sur les plans social, culturel et économique. L'artisan est donc à la fois le gardien d'acquis culturels et également un créateur qui adapte ces acquis aux besoins de la société contemporaine. L'artisan travaille pour son compte personnel et il exécute un travail manuel, seul ou avec l'aide d'apprentis ou de compagnons. Il réalise toutes les étapes de la production et travaille à la main ou à l'aide d'outils rudimentaires.

A Foumban, l'artisanat fait partie du patrimoine culturel bamoun. On ne peut pas situer avec exactitude ses origines mais il est fortement lié à l'époque du Roi Ibrahim Njoya (1889-1933) qui a permis de révéler le génie créateur du peuple bamoun. L'artisan foumbanais transforme des matériaux pour en faire des objets utiles et beaux : l'artisanat est donc à la fois industrie, c'est-à-dire transformation et fabrication, et art, c'est-à-dire procédés pour rendre les objets beaux et porteurs de messages (Mveng, 1980). A Foumban, l'artisanat d'art est le plus représenté parmi le secteur artisanal (GIZ et CHART, 2012). C'est le lieu par excellence de la fonderie, de la forge, de la sculpture, de la vannerie, de la broderie, de la menuiserie, de la fabrication de meubles en bambous. Aujourd'hui, le territoire de Foumban est un centre de recherche et de créativité artisanale et Foumban est également appelée la « *cité des arts* ».

Les unités de production artisanales représentent l'essentiel du tissu industriel de la ville de Foumban et le secteur artisanal est un secteur fortement pourvoyeur d'emplois, voire le secteur qui embauche le plus à Foumban. L'emploi y est la plupart du temps familial/communautaire. Les savoir-faire artisanaux se transmettent de génération en génération et les jeunes apprennent en faisant aux côtés de leurs parents (famille nucléaire ou communauté). Les relations de travail ne sont pas contractuelles et salariales mais plutôt appréhendées sous forme d'entraide et d'apprentissage, contre bien sûr une rémunération qui prend l'apparence d'une aide financière.

L'artisanat est un secteur attractif pour les jeunes car ils savent qu'il est possible de gagner de l'argent dans ce secteur. De renommée internationale, les produits sont vendus sur les marchés nationaux et internationaux par le biais de commerçants voyageurs appelés les antiquaires.

Même si la plupart des produits artisanaux sont vendus à des sommes modiques, certains objets se vendent quelque fois à des prix très élevés et les artisans et les antiquaires peuvent devenir riches du jour au lendemain.

Les unités artisanales sont concentrées dans un quartier de la ville appelé le quartier artisanal. Leur taille change au gré des commandes : par exemple, une petite entreprise peut, si une commande importante lui est faite, employer pour l'occasion des dizaines de personnes, par exemple pour forger une statue de grande taille). Ainsi un atelier peut passer de dix à cent personnes très rapidement et de manière totalement ponctuelle.

Statues de lions, artisanat typique de Foumban

Source : photos prises par l'auteur dans le quartier artisanal de Foumban

Les entreprises sont interdépendantes et n'hésitent pas à collaborer pour honorer certains marchés. Les ressources humaines sont spécialisées. On retrouve en quelque sorte l'atmosphère industrielle décrite par Marshall : les connaissances et les savoirs sont « dans l'air » et se transmettent de générations en générations, d'ateliers en ateliers Des relations de confiance existent et les rapports entre artisans sont familiaux et communautaires avant d'être également économiques et commerciaux. Les idées se partagent et le secteur artisanal foumbanais est un secteur dynamique et créatif, mondialement reconnu. Les unités artisanales se vendent des produits et des services ; elles sont concurrentes mais savent coopérer. Cet ensemble de PME est fortement encastré dans le territoire et il est impossible d'imaginer une relocalisation de ces firmes. Elles sont intimement liées à Foumban, à son histoire et à son organisation sociale.

Le dynamisme du secteur artisanal est fortement lié au tourisme que la ville de Foumban a su développer grâce à la promotion de ses spécificités culturelles qui attirent des personnes du monde entier. Ceci est d'autant plus intéressant que le Cameroun n'est pas un pays où le tourisme est développé. Foumban est en effet l'un des principaux pôles du tourisme culturel au

Cameroun grâce à ses diverses manifestations culturelles, ses vestiges historiques et ses créations artisanales originales.

Parmi les attractions touristiques, on peut notamment citer :

- Le Palais Royal, édifice remarquable, unique en son genre, bâti entre 1913 et 1916 par le Roi Ibrahim Njoya. On y croise d'ailleurs souvent l'actuel Roi ou Sultan des Bamouns, El Hadji Ibrahim Mbombo Njoya.

Le Palais Royal et le Roi Mbombo Njoya

Source : photos prises par l'auteur

- Le Musée sacré du palais présente les objets et les attributs royaux qui ont marqué le règne de chaque monarque depuis le Roi Nchare : les trônes, les gigantesques lances, les flèches et les pipes de l'immense Roi Mbouombouo, les décorations des dignitaires et notables, les amulettes, le *nkidin*, tam tam de communication populaire, les réalisations du Roi Njoya avec des documents en langue shumom, le premier moulin à écraser le maïs, le plan de construction du palais, des dessins…

Statue forgée présentée dans le Musée royal

Source : photo prise par l'auteur

- Le Musée d'arts et de traditions et les galeries d'exposition situés dans le quartier Njiyouom sont gérés par le Ministère de la Culture et exposent des répliques de certains objets du Musée royal ainsi que des objets artisanaux. Tout au long de la route les artisans exposent également leurs créations.
- La tranchée et la muraille protectrice creusées sous le règne du Roi Mouombouo datent des guerres d'occupation. Elles servaient à arrêter les armées ennemies et à protéger les populations.
- La fête du Ngouon est un évènement incontournable de Foumban. Il s'agit de la fête de récolte des agriculteurs bamouns et également du tribunal populaire.

A la base, le Ngouon était une société secrète de la Chefferie de Mfo Mokup, chargée de parcourir tout le territoire de la Chefferie à la période des récoltes et de s'assurer que les agriculteurs apportent leur production au palais. Le palais ensuite redistribuait les produits des récoltes à ses sujets s'assurant que chaque foyer posséde un peu de tout ce qui était produit sur le territoire. En cas de surplus, il était conservé dans le grenier du palais, pour être consommé pendant la saison sèche ou en période de disette. Cette collecte et cette redistribution se terminaient par l'organisation d'une fête de trois jours au cours de laquelle chacun pouvait boire, manger et danser.

Nchare Yen assujettit le royaume de Mfo Mokup et adopta le Ngouon. Il attribua un rôle de plus en plus important à la société secrète du Ngouon, ses membres devant dorénavant également parcourir tout le royaume pour collecter les griefs des habitants et pour constater les abus commis au nom du Roi. Ils avaient la responsabilité d'informer et de conseiller le Roi et ses Nkom, jouant en fait le rôle d'un service de renseignement.

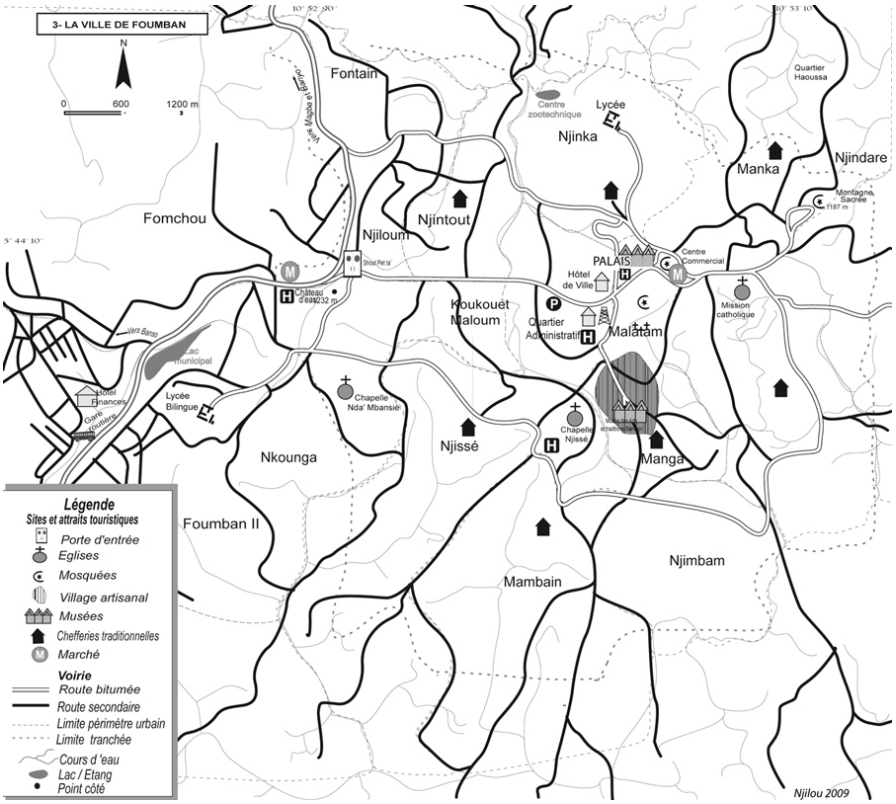
Aujourd'hui, la fête du Ngouon a lieu tous les deux ans et est une manifestation culturelle sans pareille.

Images du Ngouon

Source : photos prises par l'auteur

Foumban reçoit chaque année entre 4 500 et 6000 visiteurs, et plus de 10 000 les années du Ngouon (Moupou, Ngandam Mfondoum, Njilou, 2012).

Localisation des sites touristiques de la ville de Foumban



Source : Moupou, Ngandam Mfondoum, Njilou, 2012

Les secteurs du tourisme et de l'artisanat sont donc étroitement liés et sont fortement soutenus par les différents acteurs de Foumban. Ainsi, le gouvernement royal occupe le Palais Royal, se charge de son entretien au quotidien, gère le Musée sacré, organise le Ngouon tous les deux ans. Le Roi fait également une forte promotion de la culture Bamoun et des objets artisanaux. Par exemple, il a su valoriser des produits artisanaux jusqu'à la Présidence de la République, certains objets produits à Foumban sont exposés au Palais Présidentiel.

Également, la Commune est une fervente promotrice du tourisme et du secteur artisanal. Un service communal a d'ailleurs été dédié à ce secteur jugé prioritaire afin de conduire des actions de soutien en sa faveur. La Commune organise ainsi le Carnaval de Foumban qui attire plusieurs milliers de visiteurs, le salon de l'artisanat qui permet de sélectionner des artisans qui exposeront par la suite au niveau départemental, régional puis lors d'un salon national, etc. La Commune est également en train de mettre en place un musée et a entrepris des actions visant à promouvoir l'organisation du secteur artisanal.

Les services déconcentrés de l'Etat apportent évidemment aussi leur pierre à l'édifice. Le Ministère de la Culture gère le musée d'arts et de traditions, le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat encadre le secteur artisanal et

tente d'apporter des solutions aux problèmes soulevés par les artisans, le Ministère du Tourisme encadre les opérateurs touristiques et contribuent à la promotion de la localité, le Ministère de l'Economie et la Préfecture ont mis en place une plateforme des acteurs du développement du Noun qui rassemble des acteurs publics, privés et de la société civile et permet d'échanger de manière constructive sur les projets de développement à conduire dans la localité.

Il existe également des organismes consulaires à Foumban qui entendent représenter les intérêts du secteur privé et de jouer le rôle de courroie de transmission entre les entreprises et le secteur public. Ainsi, sont présentes à Foumban la Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA) et surtout la Chambre de l'Artisanat (CHART) qui rassemblent plusieurs groupements d'artisans (par exemple, le groupement des artisans métalliers), qui essaient de représenter au mieux les intérêts des artisans, qui conduisent des actions de plaidoyer et qui œuvrent pour la promotion du secteur artisanal. Théoriquement, ces Chambres sont également censées collecter, traiter et diffuser des informations économiques, appuyer la création d'entreprises, promouvoir les exportations, fournir une assistance pour la recherche de partenaires, organiser des formations (etc.) mais il faut dire qu'elles souffrent d'un manque important de moyens et n'assurent pas la totalité de leurs fonctions.

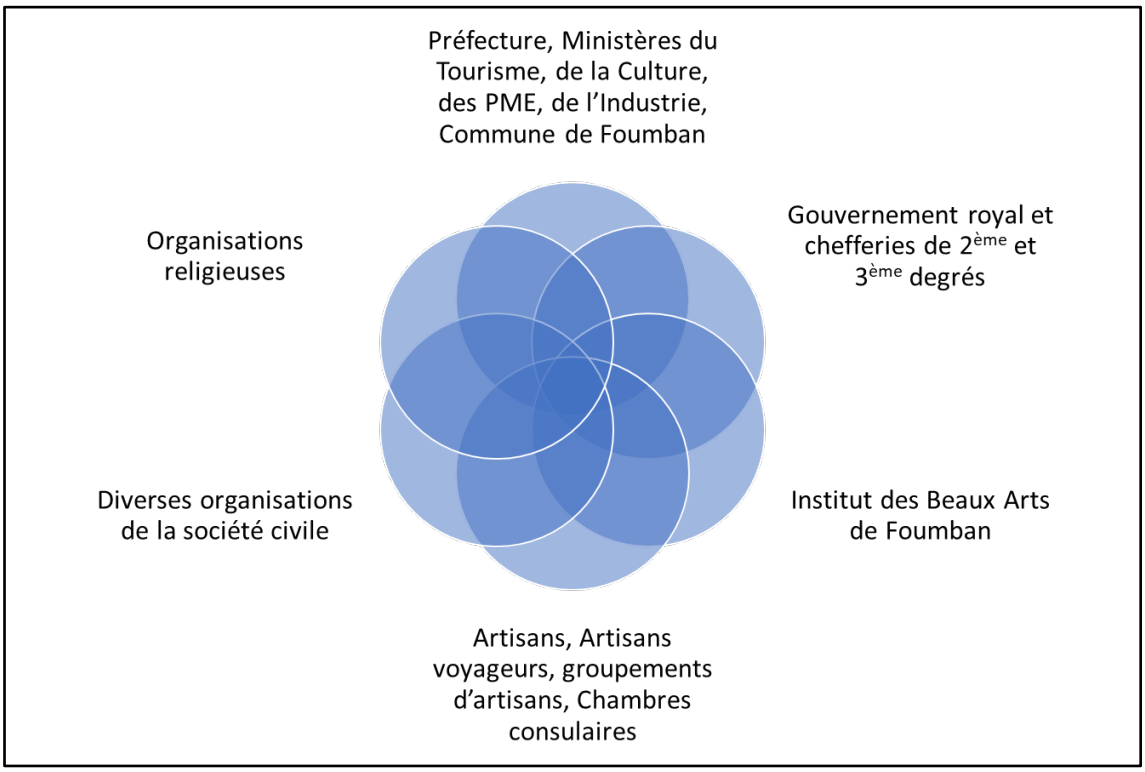
Certains centres de formation se sont spécialisés dans le domaine de l'artisanat à Foumban. Nous devons ici mentionner l'existence de l'Institut des Beaux-Arts de Foumban (IBAF) qui offre des formations académiques et professionnelles et qui propose 16 filières dont des cursus en argile et métaux, bois et fibres, sculpture, gravure, peinture et dessin, céramique mais également en patrimoine et muséologie, en histoire de l'art et art contemporain, etc. L'Institut fournit également des prestations de recherche appliquée pour l'administration ou le secteur privé. Son objectif est de « *promouvoir les arts et la technologie afin d'en faire un élément moteur du développement des industries culturelles et artistiques au Cameroun* ». Un axe d'appui au développement est également conduit par l'IBAF qui encadre les artisans, les artistes et producteurs locaux pour l'amélioration des techniques artistiques.

Enfin, nous devons mentionner les contributions des organisations de la société civile présentes à Foumban qui conduisent certains projets touchant le domaine du tourisme et de l'artisanat, par exemple avec l'encadrement de jeunes créateurs d'entreprises, l'organisation de foires et de salons, la conduite de recherches et la publication.

Le schéma présenté ci-dessous a été développé au premier Chapitre de la thèse et présentait de manière générale les organisations locales africaines pouvant avoir un rôle à jouer dans le processus de Développement Economique Local. Ici, nous reprenons ce schéma pour

synthétiser notre propos et présenter les organisations foumbanaises impliquées dans les dynamiques économiques précédemment décrites.

Schéma 6 : Organisations locales impliquées dans les secteurs du tourisme et de l'artisanat à Foumban



Source : Schéma réalisé par l'auteur

Conclusion de la Section 1

Les dynamiques économiques de Foumban semblent correspondre à un processus de spécification du territoire de Foumban.

La première logique est celle de l'agglomération : les activités artisanales sont concentrées dans le quartier artisanal. Ceci permet de réduire certains coûts comme le transport, de favoriser le contact direct entre les artisans ainsi que les échanges formels et informels.

La deuxième logique est celle de la spécialisation. Les activités artisanales sont complémentaires et cohérentes, voire interdépendantes. Les artisans échangent des savoirs, des idées et des informations. Les artisans effectuent entre eux des transactions marchandes, non marchandes, formelles, informelles, matérielles, immatérielles et se rendent des services gratuits, par exemple en constituant des ressources humaines, en promouvant les produits artisanaux. Les ressources humaines possèdent des compétences et des savoir-faire spécifiques, fortement ancrés localement. Enfin, le secteur artisanal a une forte capacité d'innovation et

évolue entre tradition et modernité : l'artisanat traditionnel sait très bien s'adapter au marché international.

La troisième logique est celle de la coordination entre les acteurs. Les artisans sont concurrents mais se connaissent, entretiennent des relations de confiance, peuvent également s'associer lorsque c'est nécessaire, par exemple pour répondre à une commande importante. Ils appartiennent à une même communauté, ont une histoire commune et partagent de valeurs. Le fonctionnement économique ressemble au fonctionnement social de la communauté : règles du marché et règles sociales se mélangent. Plus largement, sur le territoire, les acteurs des sphères privées, publiques, traditionnelles, académiques et de la société civile contribuent activement au développement du secteur artisanal. Toutefois, même s'il existe des tentatives de coordination entre les acteurs de différents types, avec par exemple, la mise en place de la plate-forme de développement du département du Noun ; ces contributions ne sont pas articulées et nous ne pouvons pas parler de coordination ou de bonne gouvernance locale. Mais, même si elles entrent quelque fois en conflit, les actions conduites vont dans la même direction, celle de la promotion de la culture locale, et il semble qu'ainsi, les acteurs fassent peu à peu évoluer les représentations du territoire.

Ces trois logiques conduisent à la valorisation de ressources spécifiques qui prennent racine dans l'histoire de Foumban, dans les relations entre ses acteurs, dans les savoir-faire locaux. Cependant nous ne devons pas idéaliser la situation et les dynamiques économiques de Foumban sont également freinées par un certain nombre d'obstacles. Nous pouvons ainsi relever ici des difficultés importantes d'accès aux financements, tant pour les acteurs privés que pour les acteurs publics, académiques et de la société civile. Nous l'avons également mentionné plus haut, les services publics sont faibles à Foumban avec un accès difficile aux soins de santé, à l'éducation, à l'eau potable et à l'électricité. Les infrastructures telles que les routes, les marchés, les infrastructures énergétiques et hydrauliques, sont insuffisantes et en mauvais état. Ceci pèse lourdement sur l'économie locale en engendrant des coûts importants pour les entreprises. Foumban souffre également, à l'image du Cameroun, de problèmes de gouvernance, avec des pratiques de corruption généralisées. Enfin, les difficultés de coordination entre les acteurs évoquées précédemment et l'empilement des pouvoirs locaux ne sont pas toujours favorables au développement du territoire.

Ce dernier point nous amène à la Section suivante. En effet, les dynamiques économiques de Foumban sont adossées à des dynamiques institutionnelles particulières.

Section 2 – Les dynamiques institutionnelles et les élites du développement économique sur le territoire de Foumban au Cameroun

Dans cette Section, nous examinerons les dynamiques institutionnelles de Foumban en revenant sur l'histoire du territoire et nous réfléchirons à ses acteurs, leurs interactions et leurs conflits. Nous essaierons d'entrevoir les dynamiques institutionnelles à travers la confrontation de plusieurs systèmes et par conséquent celle des élites locales. Enfin, nous identifierons grâce aux développements des précédents Chapitres et à une recherche de terrain, une pléiade d'élites du Développement Economique Local à Foumban.

1. Les dynamiques institutionnelles de Foumban hier et aujourd'hui

Pour appréhender les dynamiques institutionnelles de Foumban, il faut se replonger dans son histoire[114]. En 1394, un jeune prince tikar, Nchare Yen, accompagné de ses deux oncles, Morunta et Nguonso, quitta le royaume du Rifùm (vallée du Mbam) pour chercher une terre qui leur appartiendrait. Arrivés le long du fleuve Mapé, chacun choisit une voie différente. Attiré par les terres des hauts-plateaux (Ouest Cameroun), Nchare traversa le fleuve avec sept compagnons. Sur son trajet, Nchare vainquit plusieurs Rois, puis s'installa dans le village de Njimom où il proclama l'Etat Bamoun : « *L'Etat Bamoun est né et Nchare en est le Roi. Il désignera librement son héritier parmi ses fils* ». Ses compagnons deviennent ses « *Kom* », ses conseillers intrônisateurs, cosignataires, chargés de garder la loi fondamentale en l'état et de veiller à son application. Depuis Njimom, Nchare conquit ensuite peu à peu les territoires environnants et combattit une dizaine d'ethnies, notamment les Mben. Il s'établit alors sur leur territoire et le nomma « *Fom Pa Mbèn* », puis « *Fombèn* », Foumban signifiant *« la ruine des Mbèn* ». Les Rois environnants lui firent alors allégeance.

Après la mort de Nchare, plusieurs Rois se succédèrent. Le onzième Roi, Mboumbouo (1757-1814), entreprit de vastes conquêtes et multiplia le territoire de Foumban par quatre. La population du royaume doubla alors et passa à environ 60 000 habitants pour une superficie de 7 700 km2.

[114] L'histoire de Foumban peut être reconstituée à travers diverses sources : des documents, dépliants, plaquettes sont disponibles au palais royal et au musée de Foumban, un site web existe : http://www.royaumebamoun.com//fr/index.php
des articles ont été publiés : Hengue P., 1988, « Foumban ou le destin d'une ville ancienne », 1988, in « Présence Africaine », https://www.jstor.org/stable/24351800?seq=1#page_scan_tab_contents, des conférences ont été organisées…

La dynastie du royaume Bamoun

Source : Document provenant du Palais du Sultan de Foumban - Photo prise par l'auteur

Le Roi Ibrahim Njoya (1889-1933), dix-septième Roi de la dynastie Bamoun, marqua l'histoire des bamouns par sa créativité et son esprit innovant. Il aimait les découvertes et inventions notamment en matière de médecine par les plantes, d'architecture, d'outils agricoles, etc. Il décida de consigner par écrit l'histoire et les traditions du peuple Bamoun, ainsi que ses découvertes. Sa langue étant orale, il créa un alphabet, comportant plus de 500 symboles, idéogrammes et chiffres. Puis, le Roi Njoya créa une langue secrète réservé aux initiés, le Shumom, mélange de langue Haoussa, d'autres langues africaines et d'anglais, de français et d'allemand. Il créa également une religion Bamoun inspirée de la Bible et du Coran. Le Roi Njoya mit ensuite en place des écoles permettant d'enseigner le nouvel alphabet et les nombreux écrits produits.

En 1902 arrivèrent les Allemands qui autorisèrent les Rois et les Chefs traditionnels à poursuivre la pratique de leurs coutumes et traditions et à jouir de leurs pouvoirs sur leurs territoires. Au début du XXème siècle, la société foumbanaise était organisée de manière

pyramidale (Tardits, 1979). A la base se trouvait une masse servile, formée par les enfants des captifs des guerres du XIXème siècle, par des prisonniers de guerres récentes et par quelques personnes réduites en servitude à titre de sanction. Les esclaves représentaient ainsi les deux-tiers de la population, chacun appartenant à un lignage ou au monarque. Le restant des Foumbanais faisait partie de la noblesse, issue de 700 patrilignages, possédant des statuts non opposables au Roi, toute trahison entrainant la servitude. Les membres de cette noblesse étaient les descendants des fils et grands serviteurs des dix-sept souverains qui s'étaient succédé depuis la fondation du royaume. Chaque patrilignage avait ainsi été fondé par un fondateur nommé et à un règne qui indiquait son ancienneté. La noblesse était donc composée d'une noblesse princière formée par les descendants des princes et d'une noblesse palatine formée par les fils des grands serviteurs. La société Bamoun ressemblait donc à un immense lignage formé de subdivisions avec au centre le lignage royal et s'y articulant les lignages princiers et palatins. A côté de ces lignages subsistaient également des populations battues dont les Chefs s'étaient soumis aux Rois des Bamouns.

Le lignage avait un double aspect. D'une part, il représentait l'unité familiale, formée par la descendance d'un fondateur, les groupes les plus anciens pouvant s'étendre sur quinze à vingt niveaux généalogiques. D'autre part, il représentait une unité politique, permettant l'organisation territoriale de l'Etat, le Chef de lignage représentant le Roi sur la terre occupée par les siens. Les patrilignages résidaient donc sur un territoire dont la localisation dépendait du statut du fondateur du groupe : les grands serviteurs résidaient à proximité du palais royal, et les princes plus loin, pour permettre d'écarter régulièrement les descendants des Rois précédents sans les disperser. Lorsque des membres des familles nobles décidaient de partir, elles conservaient toutefois leur maison dans le groupe d'origine et demeuraient soumis à leur Chef. Le lignage était également une unité judiciaire et religieuse, possédant les droits fonciers des terres de ses membres et permettant de régler les différends sauf s'ils étaient graves car alors ils relevaient de la justice du Roi.

Le lignage était également différencié, chacun au sein du groupe établissant sa propre généalogie jusqu'au fondateur du lignage : les personnes relevant du même niveau généalogique étant des frères, les personnes relevant de niveaux généalogiques consécutifs étant des pères et des fils. Le Chef de groupe était le père de tous les membres du groupe. Il répartissait les ressources, notamment les terres, il conduisait ses enfants à la guerre, il réglait les différends au sein du lignage, il détectait les sources de malheurs et les éliminait, il officiait comme prêtre, représentant les ancêtres.

L'unité de lignage primait et aucune scission n'était autorisée. Les conflits étaient évités à travers la localisation des uns et des autres, la justice du Roi et la menace d'être réduit en servitude, le recrutement systématique des Chefs de lignage par le palais comme conseillers et grands officiers.

Les liens entre les Chefs de lignage et le Roi étaient hérités et donc similaires à ceux entretenus par leurs fondateurs et le Roi de leur époque (règle de succession universelle). Un lignage fondé par un prince entretenait un lien agnatique avec le monarque, un lignage fondé par un grand serviteur pouvait entretenir un lien utérin, un lien mystique ou un lien de subordination avec le Roi. Ces liens représentaient tous un lien de parenté réel ou fictif.

Une similitude existait entre les rôles des Chefs de lignage et ceux du Roi, à une échelle différente. Ainsi, le Roi remplissait différentes fonctions : il allouait les richesses au sein du royaume entre les Chefs de lignage, prenait la tête des armées, représentait la justice, était prêtre et représentait les souverains décédés. Quelques différences existaient entre les fonctions du Roi et celles des Chefs de lignage. Notamment, le Roi possédait le pouvoir d'agir sur la stratification de la société par l'entretient des oppositions entre les lignages, la noblesse princière et palatine, et le pouvoir d'agir comme régulateur de l'économie grâce à son accès à un volume considérable de ressources. Il détenait également le droit de vie ou de mort et était chargé de représenter le culte des ancêtres royaux ou culte des crânes.

A cette époque, le Roi Njoya entretenait de très bonnes relations avec les Allemands desquels il voulait apprendre. Il dit ainsi : « *Tous les Rois qui ont voulu s'opposer aux Blancs ont été vaincus. (...) Si nous faisons la guerre aux Blancs, tous les Pamom seront aussitôt détruits. (...) J'irai chez eux (...) et je me rendrai compte de leur manière de vivre* » (Njoya 1952: 41ff.)[115]. Vers 1918, le Roi Njoya était ainsi devenu très influent. Puis les colonisateurs allemands furent contraints de partir, les Allemands ayant perdu la première guerre mondiale et les nouveaux colonisateurs français s'installèrent. Ces derniers n'appréciaient pas sa manière de régner, sa vision et sa puissance. Les Français décidèrent alors d'ôter tout pouvoir au Roi Njoya. M. Ripert, Chef de subdivision français, écrit alors « *Njoya est un tyran noir, élevé dans le sang, dans l'orgueil démesuré, poursuivant des rêves insensés, exécutant sommairement ses adversaires, obligeant chaque famille à lui donner une fille en mariage. Il avait accédé au pouvoir après que sa mère n'eut pas hésité à supprimer tous ses frères* »[116]. Les Français découpèrent le territoire Bamoun en nouvelles unités à la tête desquelles ils placèrent des Chefs

[115] Traduction française d'un livre original en langue Shümom du début du 20ème siècle, de 1952
[116] http://www.royaumebamoun.com/fr/bnlogik2.php?bnid=423&bnk=286&bnrub=1

supérieurs ou Chefferies administratives. Le Roi Njoya fut envoyé en exil en 1931 et mourut en 1933.

Les Français intronisèrent alors le Roi El Hadj Njimoluh Seidou. Ce dernier évita le conflit avec les Français et regagna peu à peu du pouvoir notamment sur les Chefs supérieurs. Le Roi Seidou s'engagea également en politique : il intégra alors l'Assemblée représentative du Cameroun, puis devint Maire de Foumban, rejoignit l'Assemblée territoriale et l'Assemblée nationale. Sa stratégie fut ainsi de montrer sa loyauté au pouvoir central afin de gagner la paix et de continuer à régner sur son territoire de manière relativement autonome. En 1955, la Commune de Foumban fut créée par décret le 07 juin 1955, alors que le pays était encore sous tutelle française. En 1959, Foumban était alors divisée en deux communes : une commune urbaine de plein exercice et une commune rurale de moyen exercice.

Dans les années 90, la grave crise économique et les opérations « ville morte » organisées au Cameroun ont également touché le territoire de Foumban. Comme nous l'avons dit, le Roi Seidou collaborait alors étroitement avec l'Etat central et notamment avec le parti au pouvoir, le Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais (RDPC), ce qui entamait la légitimité de l'autorité traditionnelle, accusée d'être à la solde de l'Etat central et non au service du développement des communautés. Un nouveau parti fut alors créé l'Union Démocratique du Cameroun[117] (UDC) qui a rapidement obtenu l'adhésion des opposants au régime de Paul Biya, voyant par là un moyen de mieux faire représenter leurs intérêts au niveau national et des classes exclues du pouvoir (réservé à la classe supérieure, au Sultan, à la famille royale, aux Chefs traditionnels, aux nobles et aux grands guerriers). La création de ce parti retentit alors comme une agression des communautés vis-à-vis de l'autorité traditionnelle. En 1991, la foule s'attaqua au palais et des vagues de violences eurent lieu, le mouvement réclamant la démocratie. A la mort du sultan Seidou, lui succéda son fils El Hadj Ibrahim Mbombo Njoya, intronisé le 9 août 1992.

Les élections municipales de 1996 apparurent comme une opportunité pour les habitants de Foumban de faire changer les choses et d'accéder à une plus grande démocratie. L'UDC remporta les élections dans toutes les communes du département (Foumban et communes voisines) et à Foumban, Adamou Ndam Njoya devint Maire et l'est encore aujourd'hui. Si ce mouvement d'opposition à l'autorité traditionnelle est né de la volonté des communautés de mieux faire représenter leurs intérêts au niveau national et de réclamer un système démocratique, il faut toutefois souligner qu'il a été initié par la noblesse foumbanaise et

[117] Le parti a été créé en 1991 par Adamou Ndam Njoya, Maire actuel de la Commune de Foumban

notamment par Adamou Ndam Njoya, cousin de l'actuel Roi Ibrahima Mbombo Njoya. Ceci a permis aux communautés tout en réclamant du changement de rester les alliées d'une autorité traditionnellement légitime. Les élections municipales ont finalement été l'occasion de faire un choix entre deux personnalités : le noble fondateur du parti d'opposition (UDC), également ancien Ministre ayant construit des écoles dans le département du Noun, intellectuel ouvert sur l'international, chrétien ; le Sultan, partisan du parti au pouvoir (RDPC), ancien Ministre, ancien Ambassadeur, sénateur, et musulman.

A Foumban il existe encore aujourd'hui une forte concurrence entre la Commune et le Royaume, entre les partis UDC et RDPC, finalement entre les deux personnalités que sont le Maire et le Sultan. En ce qui concerne le développement local, les deux institutions développent leurs propres projets, sans pour autant se concerter. Plusieurs musées ont ainsi vu le jour et divers évènements sont organisés en parallèle, sans aucune coordination entre la Commune et la Palais royal. Il est clair que la confrontation entre des représentants du peuple démocratiquement légitimes et des représentations du peuple traditionnellement légitimes a conduit à une multitude de conflits et à des blocages dans la coopération des acteurs du territoires. Le sous-préfet de Foumban déclare ainsi : « *ici le rapport entre la municipalité et l'administration d'Etat est très politisé. Des rapports faits de méfiance, donc ce n'est pas un phénomène normal. C'est une distorsion dans le fonctionnement. (...) Très souvent d'ailleurs le conseiller municipal est devenu le concurrent du Chef de village. Voyez que le conseiller municipal assure le relais entre la mairie et les populations. Et c'est une partie de l'administration, la mairie. Et le Chef de village assure le transfert des informations entre l'administration et les populations. Quelque fois les administrés ne savent pas 'à quel saint se vouer'* » (Interview réalisée par Sager le 21.03.2006 ; Sager, 2007). Un climat de concurrence et de méfiance a été instauré à Foumban et la collaboration entre acteurs autour de projets communs est extrêmement difficile.

Foumban a donc été fondée et est gouvernée par des Rois. Toutefois, elle est aujourd'hui également un territoire faisant partie de la République du Cameroun et les pouvoirs des autorités traditionnelles ont été réduits ; par exemple, le Roi n'a plus le droit de vie ou de mort sur ses sujet, les Chefs ne peuvent pas déclarer la guerre, etc. Aujourd'hui, c'est l'administration camerounaise qui est responsable de la défense, de la justice, des finances, des politiques sectorielles, etc. Les autorités traditionnelles ont essentiellement conservé un rôle de gardien des coutumes et traditions et sont chargés de la préservation de l'identité Bamoun. Ils sont également au cœur du règlement des différends et conflits et organisent encore des tribunaux coutumiers. Si les conflits sont graves, ils s'en remettent à la justice de l'Etat. Ils gèrent encore

le foncier et les ressources naturelles. Ils organisent la solidarité au sein de la communauté. Ils sont également les relais de l'administration officielle et de la population.

Aux côtés des autorités traditionnelles, sont donc aujourd'hui présentes des autorités administratives et notamment :

- La Préfecture du Noun, Foumban étant le Chef-lieu du département du Noun. La Préfecture est l'autorité administrative du département, elle représente l'Etat et tous ses Ministères. Elle est la tutelle des Communes dont elle assure le contrôle et est sensée jouer un rôle d'appui-conseil à leur égard. Elle coordonne les différents services ministériels.
- Des sous-préfectures pour chaque arrondissement du département. Les sous-préfectures assurent l'autorité administrative des arrondissements, elles représentent l'Etat. Elles entretiennent les relations avec les autorités traditionnelles et possèdent diverses responsabilités, notamment en matière de gestion des conflits et de gestion foncière.
- Des représentations ministérielles comme par exemple du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, du Ministère du Commerce, du Ministère des Finances, du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, du Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique. Les services sectoriels assument diverses fonctions selon leurs secteurs d'activité et les mandats de leur ministère.

Au Cameroun, si les services déconcentrés de l'Etat ont le mérite d'exister et d'être plus ou moins fonctionnels, il est généralement à déplorer un manque important de moyens humains, matériels et financiers entravant le bon fonctionnement de leurs missions.

Foumban, nous l'avons dit plus haut, est également une Commune. Les premières lois de décentralisation de 2004 et le décret d'application de 2007 ont fait disparaître les qualificatifs d'urbain et de rural et la Commune de Foumban telle qu'elle est aujourd'hui a ainsi été créée. Foumban est gouvernée par des élus locaux, un Conseil Communal, assisté d'un personnel communal, dont un Secrétaire Général et un Receveur Municipal, nommés par l'Etat, et une équipe communale recrutée par la Municipalité. Des transferts de compétences et de ressources ont eu lieu en 2010 attribuant à la Commune la responsabilité du développement local. Les communes camerounaises possèdent des forces : proximité et liens avec les communautés locales, bonne connaissance du milieu et des normes culturelles, capacités à mobiliser. Cependant, elles souffrent également d'un certain nombre de difficultés : manque de

compétences, de moyens, comportement néopatrimonial[118], concurrence avec les autorités administratives et traditionnelles.

Finalement, à Foumban, plusieurs systèmes coexistent et se superposent. D'une part, le système appelé traditionnel, c'est-à-dire historique, hérité, est composé d'un ensemble de codes, de normes, de valeurs et de règles qui sont profondément ancrés dans la culture locale et intériorisés par les communautés, composés notamment de règles coutumières pour la gestion foncière, la gestion des conflits, la gestion des ressources naturelles et la solidarité. Les entrepreneurs sont soumis à ces règles et le secteur artisanal est fortement dépendant de ce système qui détermine les modes d'interactions entre les artisans, ceux de solidarité, de transmission des savoirs et de préservation des acquis culturels.

D'autre part, le système dit moderne, c'est-à-dire mis en place avec la colonisation puis avec l'Etat postcolonial est également porteur de valeurs et de règles étatiques qui sont bien moins ancrées localement mais représentent les institutions officielles en vigueur ou promues dans le Cameroun d'aujourd'hui. Les entrepreneurs sont dès lors également soumis à ce cadre institutionnel qui stipule par exemple les modes de redistribution avec le paiement d'impôts et taxes ou les modes d'embauche avec le salariat.

Ces deux systèmes sont en interaction permanente car ils coexistent sur le même territoire, concernent les mêmes acteurs et couvrent les mêmes domaines. Les règles anciennes et nouvelles entrent parfois en conflit. Par exemple, concernant les terres, celles-ci sont à la fois gérées par les Chefs traditionnels et considérées comme les biens communs des communautés, et par l'Etat à travers les sous-préfectures et le Ministère des Domaines et du Cadastre et sont considérées comme des propriétés individuelles. Des conflits apparaissent alors, dès lors qu'une vente officielle est conclue sur une terre exploitée par une communauté. Ceci conduit quelque fois à des cas d'expropriation de communautés entières, comme par exemple dans le Sud de la Mauritanie où l'Etat vend des terres occupées depuis des siècles par certaines communautés.

Les règles anciennes et nouvelles peuvent également être complémentaires, comme, par exemple pour le cas de la gestion des conflits. Dans ce cadre, la médiation traditionnelle permet souvent de résoudre des conflits sans avoir à déployer tout l'appareil judiciaire formel, coûteux, et sans doute moins efficace car il divise au lieu de réconcilier. De plus il ne faut pas oublier que, dans des contextes où le clientélisme et la corruption sont érigés en système, les décisions

[118] Chapitre I

de justice sont rarement impartiales. Ainsi, la médiation traditionnelle est souvent utilisée pour régler les conflits agropastoraux.

La société et l'économie foumbanaises évoluent donc selon des dynamiques institutionnelles au cours desquelles se confrontent des règles anciennes et nouvelles, mais également des règles sociales et économiques. Nous l'avons expliqué plus haut, les unités de productions artisanales à Foumban sont avant tout des entreprises familiales et communautaires, fonctionnent dans le respect des règles communautaires et ont une responsabilité sociale. Cela signifie par exemple que l'artisan foumbanais recrute dans son cercle familial, considère ses employés non comme des salariés mais plutôt comme des apprentis, et redistribue ses bénéfices à sa communauté. Toutefois, l'artisan foumbanais fait également des affaires au-delà du territoire et doit donc respecter les règles qui prévalent au niveau national et international s'il veut survivre. Il doit ainsi par exemple être capable de payer ses impôts et de respecter les lois encadrant les exportations. D'un point de vue purement économique, il doit également être rentable et pouvoir investir dans son activité. L'artisan foumbanais est dès lors soumis à plusieurs cadres institutionnels et la multiplicité des règles qu'il doit suivre pèse sur son activité. On peut considérer que l'artisan est sujet à une double imposition lorsque d'une part, il contribue au développement de sa communauté en redistribuant ses bénéfices, et d'autre part, il contribue au développement de son pays en payant ses impôts et taxes[119].

Finalement, à Foumban, les dynamiques institutionnelles et la confrontation entre les différents systèmes de valeurs et de règles passent par des acteurs qui poursuivent leurs propres intérêts. Ces intérêts quelque fois convergent, mais le plus souvent divergent voire s'opposent. Dans ce cadre, les élites foumbanaises doivent négocier en permanence, trouver des arrangements et réaliser des compromis. Les règles doivent être rediscutées à chaque occasion, au cas par cas. Les élites ont dès lors un rôle extrêmement important à jouer pour le Développement Economique Local.

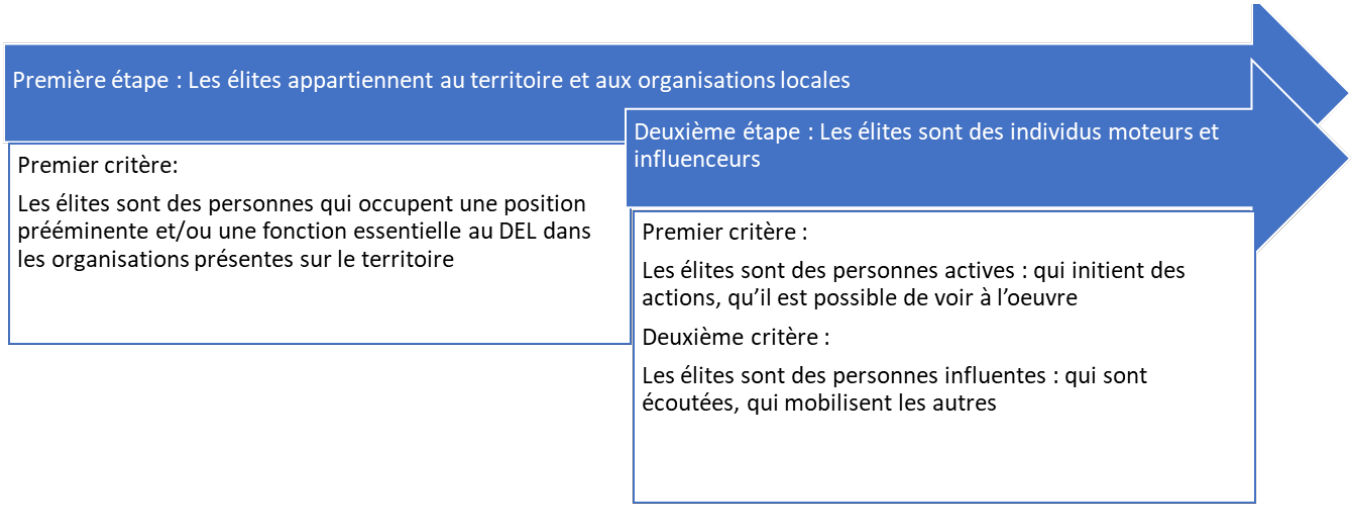
2. L'identification des élites des dynamiques économiques de Foumban

Nous présenterons ici le processus utilisé pour l'identification des élites fonctionnelles du DEL à Foumban. Nous avons caractérisé ces élites au Chapitre II et nous avons défini que ces élites sont celles qui mettent en œuvre l'une et/ou l'autre des deux fonctions d'activation et d'expertise essentielles au Développement Economique Local. Notre processus d'identification passe donc par deux étapes : la première vise à repérer les élites potentielles du DEL à travers

[119] La Valeur Ajoutée Sociale, développée par Mouko, 2015

leur position ou fonction au sein des organisations locales ; la deuxième passe par l'identification, parmi les élites potentielles repérées à la première étape, de celles qui agissent effectivement et qui provoquent l'action des autres. Le schéma ci-dessous présente les deux étapes d'identification des élites du Développement Economique Local.

Schéma 7 : Les deux étapes de l'identification des élites locales du DEL



Source : schéma réalisé par l'auteur

La première étape d'identification des élites locales du Développement Economique Local prend appui sur l'appartenance territoriale et la position sociale des élites. Nous chercherons ainsi à repérer des personnes qui occupent, dans les organisations présentes sur le territoire, une position prééminente ou une fonction essentielle au Développement Economique Local. Pour cela, nous commençons par identifier les élites potentielles du DEL à travers les groupes stratégiques présents au niveau local. Ici, la juxtaposition de plusieurs cadres institutionnels, la superposition des pouvoirs officiels et communautaires, la diversité des organisations publiques et privées, formelles et informelles qui participent au développement de Foumban, conduisent à l'émergence possible d'une multiplicité d'élites foumbanaises du Développement Economique Local. En effet, nous l'avons expliqué au Chapitre I, différents types d'organisations locales peuvent exister sur les territoires africains et avoir un rôle à jouer pour le DEL : des organisations publiques, des organisations privées, des organismes de recherche et de formation, des organisations traditionnelles, des organisations de la société civile et des organisations religieuses.

A Foumban, l'Etat est représenté par des :

- Hauts-fonctionnaires tels que le Préfet et le sous-préfet,

- Fonctionnaires qui assument des responsabilités au sein des services déconcentrés de l'Etat et de la Commune, le Secrétaire Général, le Receveur Municipal,
- Elus locaux comme le Maire, ses Adjoints, les Conseillers Municipaux, Députés,
- Agents territoriaux employés par la Commune.

Le royaume est composé d'élites potentielles telles que le Roi, les Conseillers, les Ministres, les Princes… Le Roi de Foumban est le seul Chef de 1er degré sur le territoire, assisté de 17 Chefs de 2ème degré, soit 14 Chefs de groupements et 3 Chefs de villages autonomes, et de 150 Chefs de 3ème degré, les Chefs de village). L'organisation administrative et politique du royaume, héritée du Roi Mbouombouo se présente ainsi.

Tableau 12 : Organisation administrative et politique du royaume Bamoun

Mfon	Sultan / Roi
Nkom	Grands conseillers et gardiens du royaume détenant le pouvoir d'introniser ou de déposer un Roi (à l'origine, les sept compagnons du Roi Nchare).
Nji Fon Fon	Premier Ministre, conseiller du Roi
Mgbetnyi Mfon	Adjoints au Roi
Tita-Mfon	Conseillers politiques du Roi
Manshut Tupanka	Ministre de la défense, commandant des forces armées royales
Tita-Ngu	Porte-parole du Roi et de ses conseillers
Manshut Takum	Chef des serviteurs en charge de l'approvisionnement du palais en denrées alimentaires
Nkomshinshut	Nobles de la cour du Roi
Mfo-Ghome	Grand vassal supervisant les terres et propriétés du royaume
Shuefon	Chambellan du Roi
Nji	Princes/nobles en charge d'un village ou également Chef de famille
Mfo-Tue	Chef d'un village vaincu et assujetti par le Roi
Nshinnshut	Serviteur du Roi
Mken	Esclave

Le secteur privé comprend divers entrepreneurs, gros ou petits, formels ou informels, individuels ou représentant des groupes d'intérêts. Les religions présentent de leurs côtés des élites religieuses et la société civile des leaders de la société civile.

Le tableau ci-dessous présente différentes élites potentielles du DEL sur le territoire. Il correspond en fait au tableau présenté au deuxième Chapitre que nous complétons avec les organisations effectivement présentes sur le territoire de Foumban.

Tableau 13 : Les potentielles élites locales du DEL de Foumban

Types d'organisations présentes au niveau local	**Organisations présentes à Foumban**	**Types d'élites potentielles**	**Elites potentielles**
Organisations publiques	Commune de Foumban	Elus locaux	Maire de Foumban, Adjoints au Maire, Conseillers municipaux, Député
		Agents territoriaux	Fonctionnaires et agents contractuels de la Mairie
	Préfecture, Représentations des Ministères du Tourisme, de la Culture, des PME, de l'Industrie Sous-préfecture	Agents de l'Etat	Fonctionnaires et Agents des services de la Préfecture et Sous-préfecture, des représentations ministérielles (les « sectoriels »), des services publics
Organisations académiques	Institut des beaux-arts Centre de formation des agriculteurs du Noun	Elites académiques	Professeurs, Chercheurs, Etudiants
Organisations privées	Entreprises artisanales Groupements et associations d'artisans	Elites économiques	Artisans et Artisans voyageurs Représentants de groupements et associations d'artisans
Organisations traditionnelles	Sultanat et Chefferies de 1er, 2ème, 3ème degré	Autorités traditionnelles	Roi/Sultan Chefs de 2ème et 3ème degré Notables, Sages, Membres des sociétés secrètes
Organisations de la société civile	Diverses associations présentes au niveau local comme AJP CEDES	Leaders de la société civile	Leaders associatifs (groupes formels et informels) Leaders d'opinion (journaliste, écrivain, humoriste, chanteur… Représentants de la diaspora
Organisations religieuses	Mosquées, Eglises	Leaders religieux	Imams, Marabouts, Prêtres, Gourous…

Nous pouvons alors procéder à la deuxième étape d'identification. Ici nous prenons appui sur la troisième caractéristique des élites : les élites sont des acteurs qui possèdent le pouvoir d'agir et de provoquer l'action des autres.

Nous recherchons alors des élites qui :

- sont perçues comme des personnes actives sur le territoire ; par actives, nous entendons ici des personnes qui initient des actions concrètes et qu'il est effectivement possible de voir à l'œuvre.
- sont perçues comme des personnes influentes sur le territoire ; par influentes, nous entendons ici des personnes écoutées, parvenant à motiver et à provoquer l'action des autres.

Pour appliquer ces critères, nous avons fait le choix de passer par des entretiens à distance auprès d'acteurs connaissant bien le territoire de Foumban et d'interroger leurs perceptions de l'intensité de l'influence et de l'activité des élites, et notamment auprès de :

- L'équipe du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local de la Coopération allemande au Cameroun, basée à Bafoussam (Chef-lieu de la région Ouest). Ce programme est actif dans la région Ouest depuis plus de quinze ans.
- L'équipe de l'association AJP CEDES, association locale de Foumban, très active sur le territoire.
- Deux personnes-ressources de nos réseaux personnels, de la communauté Bamoun et notamment un notable de la localité et un fonctionnaire originaire de la localité.

Nous sommes conscients qu'une enquête beaucoup plus exhaustive aurait dû être menée pour pouvoir apprécier l'intensité de l'influence et de l'activité des élites. Nous aurions gagné en fiabilité en demandant leur avis à un plus grand nombre de personnes sur le territoire. Toutefois nos moyens étaient extrêmement limités et nous pensons que la méthode par laquelle nous sommes passés nous permet finalement de repérer une pléiade d'élites potentielles. Il est possible que d'autres élites foumbanaises du Développement Economique Local n'aient pas été repérées. Dans ce cas, ceci ne représente pas une limite à nos yeux, car nous ne recherchons pas ici l'exhaustivité mais plutôt la représentativité afin de tester notre grille de lecture. De plus, les avis collectés sont ceux de personnes qui connaissent parfaitement la localité et le sujet abordé et qui ont donc une perception juste des choses.

Finalement, nous avons identifié trente-trois élites potentielles du Développement Economique Local. Le tableau ci-dessous les présente.

Tableau 14 : Appréciation de l'intensité de l'influence et de l'activité des potentielles élites du DEL de Foumban

Types d'élites potentielles	Elites identifiées	Intensité de l'influence (++ ; + ; - ; --)	Intensité de l'activité (++ ; + ; - ; --)
Elus locaux	Maire de la Commune de Foumban et Président de l'UDC	++	++
	1er adjoint au Maire	-	++
	4ème adjoint au Maire	-	++
	Député de Foumban et épouse du Maire	++	+
	Coordinateur régional et responsable départemental du parti UDC	++	+
Agents territoriaux	Agent de développement local de la Commune de Foumban	+	++
	Chef du bureau de l'artisanat de la Commune et président de la CHART	++	++
Agents de l'Etat	Préfet du département du Noun	++	++
	Responsable des affaires économiques de la Préfecture du Noun et Coordinateur de la plate-forme de développement du Noun	++	++
	Sous-préfet de l'arrondissement de Foumban	++	++
	Délégué Départemental du Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique	--	+
	Délégué Départemental du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat et Chef de Fontain	++	++
	Délégué Départemental du Ministère du Tourisme et des Loisirs	+	++
	Chef du centre divisionnaire des impôts (par intérim)	++	-
	Délégué Départemental du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire	++	++
Elites académiques	Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts de Foumban	++	+
	Directeur du Centre Multifonctionnel de Foumban	+	++
	Directeur du Centre de Formation des Agriculteurs du Noun	+	+
Elites économiques	Président de la Chambre de l'Artisanat (CHART) et Chef de bureau de l'artisanat à la Commune	++	++
	Président de Arts et Cultures africaines (association d'artisans)	++	++
	Président des artisans voyageurs (association d'artisans)	+	++
	Délégué d'un GIC (groupement) d'artisans	++	++
	Président du Syndicat du tourisme du Noun et Président du Conseil Islamique	++	++
Autorités traditionnelles	Roi/Sultan du Noun	++	++
	Vice Premier Ministre du gouvernement royal (1er conseiller du Roi)	++	++
	Directeur des affaires culturelles du royaume	++	++
	Président de l'Association des Chefs Traditionnels de la commune de Foumban (ACTAF)	++	++
	Chef 2ème degré du village de Njintout	++	+
	Chef 2ème degré du village de Koundoum	++	+
	Chef 2ème degré du village de Kounga	+	-
	Chef 2ème degré du village de Fontain et Délégué départemental du MINPMEESA	++	++
Leaders de la société civile	Responsable des programmes d'AJP CEDES (association locale)	++	++
	Directeur de MEMORO (et trésorier de l'ACTAF et Chef de troisième degré	++	++
	Coordinateur du MIPED (association locale)	+	+
Leaders religieux	Curé doyen de la paroisse Saint Joseph de Foumban	+	+
	Président du Conseil Islamique du Noun	++	++

Acteur influent : acteur écouté, acteur qui mobilise
Acteur actif : acteur qui initie des actions et qu'on voit régulièrement à l'œuvre
++ : très influent ; très actif ; + : influent ; actif ; - : peu influent ; peu actif ; -- : pas du tout influent ; pas du tout actif

Nous sommes ensuite entrés en contact avec ces trente-trois élites et avons conduit des entretiens semi-directifs avec celles qui ont répondu positivement à notre demande. Il n'a pas été aisé de convaincre les élites pour qu'elles répondent à nos questions, beaucoup d'entre elles étaient méfiantes, d'autres n'avaient pas le temps de répondre, étant par ailleurs sollicitées pour des affaires importantes. Nous sommes cependant parvenus à nous entretenir avec certaines d'entre elles en y consacrant le temps nécessaire pour les convaincre. Nous avons aussi utilisé nos réseaux personnels sur place qui nous ont soutenus, ont rassuré les acteurs sur nos intentions et ont réexpliqué le sens de notre travail.

Nous regrettons que le Sultan lui-même n'ait pas pu être approché pour des raisons de protocole, ni le Maire de la ville qui juge les questions trop personnelles, ni le Préfet qui était absent au moment des collectes de données. Nous avons toutefois pu collecter certaines informations relatives à leurs capacités que nous reprendrons, leurs biographies étant connues.

Au total, nous avons pu enquêter auprès de vingt-cinq élites mais nous avons collecté des données sur vingt-sept d'entre elles en incluant le Maire et le Sultan. Parmi les élites interrogées, certaines n'ont pas répondu à toutes les questions : nous avons en effet laissé la possibilité de ne pas répondre si la question était jugée trop personnelle ou inappropriée ou de se déclarer « *non concerné* ». Nous tenons compte de ces réponses dans nos analyses.

Le tableau suivant précise, parmi les élites identifiées, celles qui ont été rencontrées.

Tableau 15 : Les élites du DEL identifiées et rencontrées à Foumban

Types d'élites potentielles	Elites identifiées	Elites rencontrées	Elites non rencontrées
Elus locaux	Maire de la Commune de Foumban et Président de l'UDC		X
	1er adjoint au Maire	X	
	4ème adjoint au Maire	X	
	Député de Foumban (et épouse du Maire)		X
	Leader du parti UDC	X	
Agents territoriaux	Agent de développement local de la Commune de Foumban	X	
	Chef du bureau de l'artisanat à la Commune de Foumban et Responsable de la CHART	X	
Agents de l'Etat	Préfet du département du Noun		X
	Responsable des affaires économiques de la Préfecture du Noun et Coordonnateur de la Plate-forme multi-acteurs de développement du Noun	X	
	Sous-préfet de l'arrondissement de Foumban	X	
	Délégué Départemental du Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique	X	
	Délégué Départemental du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat et Chef de Fontain	X	
	Délégué Départemental du Ministère du Tourisme	X	
	Chef du centre divisionnaire des impôts par intérim	X	
	Délégué Départemental du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire et Représentant de la plate-forme de développement du Noun		X
Elites académiques	Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts de Foumban	X	
	Directeur du Centre Multifonctionnel de Foumban	X	
	Responsable du Centre de Formation des Agriculteurs du Noun	X	
Elites économiques	Responsable départemental de la Chambre de l'Artisanat (CHART) et agent communal	X	
	Président du syndicat du tourisme du Noun et Président du Conseil islamique	X	
	Président de Arts et Cultures africaines (association d'artisans)	X	
	Artisan (ancien président des artisans voyageurs)	X	
	Délégué d'un groupement (GIC) d'artisans	X	
Autorités traditionnelles	Sultan du Noun		X
	Vice Premier Ministre du gouvernement royal (1er conseiller)	X	
	Directeur des affaires culturelles du royaume	X	
	Trésorier de l'ACTAF (Association des Chefs Traditionnels de la commune de Foumban), Chef de 3ème degré et Directeur de l'association MEMORO	X	
	Chef 2ème degré de NJINTOUT	X	
	Chef 2ème degré de KOUNDOUM		X
	Chef 2ème degré de KOUNGA	X	
	Chef 2ème degré FONTAIN et DD MINPMEESA	X	
Leaders de la société civile	Responsable des programmes d'AJP CEDES	X	
	Directeur de MEMORO et trésorier de l'ACTAF et Chef de 3ème degré	X	
	Coordinateur du MIPED	X	
Leaders religieux	Curé doyen de la paroisse Saint Joseph de Foumban		X
	Président du Conseil Islamique du Noun et Président du Syndicat du Tourisme du Noun	X	

Parmi les vingt-sept élites, plusieurs occupent différents postes, comme par exemple :

- le Maire de la Commune de Foumban est également le fondateur et le président du parti politique Union Démocratique du Cameroun (UDC), membre du Conseil d'administration du Réseau parlementaire de la Banque Mondiale, coprésident de la Conférence Mondiale des Religions pour la Paix (WCRP) au niveau international, fondateur et président de l'Institut des études islamiques et religieuses (IRSI) ;
- le Sultan de Foumban est également Chef du bureau permanent du RDPC à l'Ouest et sénateur ;
- le Délégué Départemental du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat est également Chef traditionnel de Fontain (Chef de 2ème degré) ;
- le Chef du bureau de l'artisanat à la Commune de Foumban est également Président de la Chambre de l'Artisan (CHART) ;
- le Président du Syndicat du Tourisme du département du Noun est également Président du Conseil Islamique ;
- le Directeur de l'Association MEMORO est également Trésorier de l'Association des Chefs Traditionnels de la Commune de Foumban, et également Chef traditionnel de 3ème degré ;
- le Coordonnateur de l'ONG MIPED est aussi enseignant et pasteur.

La majorité des élites possèdent en plus de leurs fonctions officielles un ou plusieurs titres traditionnels dont le tableau ci-dessous fait état.

Tableau 16 : Titres officiels et traditionnels des élites

Types d'élites potentielles	Elites identifiées – Titres officiels	Elites identifiées – Titres traditionnels
Elus locaux	Maire de la Commune de Foumban et Président de l'UDC	-
	1er adjoint au Maire	Mémè (titre hérité de sa mère qui signifie grand-mère toujours en vie ayant trois générations derrière elle)
	4ème adjoint au Maire	Nji (titre obtenu à la naissance car ayant un frère jumeau)
	Coordinateur régional et responsable départemental du parti UDC	-
Agents territoriaux	Agent de développement local de la Commune de Foumban	-
	Chef du bureau de l'artisanat de la Commune et Président de la CHART	-
Agents de l'Etat	Responsable des affaires économiques de la Préfecture du Noun et Coordinateur de la plate-forme de développement du Noun	-
	Sous-préfet de l'arrondissement de Foumban	-
	Délégué Départemental du Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique	-
	Délégué Départemental du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat et Chef de Fontain	Monmafon (fils de Chef), Montafon (frère du Roi)
	Délégué Départemental du Ministère du Tourisme et des Loisirs	Nji (notable), Nkom (dignitaire du palais, conseiller du Roi) Neh (reine, épouse d'un prince)
	Chef du centre divisionnaire des impôts (par intérim)	-
Elites académiques	Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts de Foumban	-
	Directeur du Centre Multifonctionnel de Foumban	Tita Mfon (ministre de la cour)
	Directeur du Centre de Formation des Agriculteurs du Noun	Nji (notable)
Elites économiques	Président de la Chambre de l'Artisanat (CHART) et Chef de bureau de l'artisanat à la Commune	-
	Président de Arts et Cultures africaines (association d'artisans)	Tita (grand-père)
	Président des artisans voyageurs (association d'artisans)	Mbetgni Machut (vice-ministre des forces armées) Titan Mfon (ministre de la cour, père du Roi)
	Délégué d'un GIC (groupement d'artisans)	-
	Président du Syndicat du tourisme du Noun et Président du Conseil Islamique	Nji (notable)
Autorités traditionnelles	Roi/Sultan du Noun	Chef de 1er degré, Roi des Bamouns
	Vice Premier Ministre du gouvernement royal (1er conseiller du Roi)	Tita Mfon (vice premier notable de la cour)
	Directeur des affaires culturelles du royaume	-
	Président de l'Association des Chefs Traditionnels de la commune de Foumban (ACTAF) (et Directeur de MEMORO)	Chef de 3ème degré, Nji
	Chef 2ème degré du village de Njintout	Chef de 2ème degré et Nkom (dignitaire du palais, conseiller du Roi)
	Chef 2ème degré du village de Kounga	Chef de 2ème degré et Nji
	Chef 2ème degré du village de Fontain et Délégué départemental du MINPMEESA	Chef de 2ème degré et Monmafon (fils du Chef) et Montafon (frère du Roi)
Leaders de la société civile	Responsable des programmes d'AJP CEDES (association locale)	-
	Directeur de MEMORO (et trésorier de l'ACTAF et Chef de troisième degré)	Chef de 3ème degré, Nji
	Coordinateur du MIPED (association locale)	Nji
Leaders religieux	Président du Conseil Islamique du Noun et Président du Syndicat du Tourisme du Noun	Nji (notable)

Les vingt-sept élites rencontrées sont presque toutes des hommes ; seules deux d'entre elles sont des femmes, qui occupent les fonctions d'Agent de développement local de la Commune de Foumban et de Déléguée Départementale du Ministère du Tourisme et des Loisir. Une autre élite féminine avait été identifiée au départ en la personne de Madame la Députée de Foumban (également épouse du Maire de Foumban) mais elle n'a pu être rencontrée car trop occupée au moment des enquêtes.

Parmi les élites ayant accepté de donner leur âge :

- huit d'entre elles ont plus de 60 ans ;
- treize ont entre 40 et 60 ans ;
- deux ont moins de 40 ans
- nous ne connaissons pas l'âge de quatre d'entre elles.

Parmi les vingt-sept élites de notre échantillon, presque toutes ont indiqué comme leur lieu de résidence Foumban, seules deux d'entre elles ont indiqué vivre ailleurs : l'une à Kutaba, Commune voisine de Foumban, faisant partie du département du Noun, est le Responsable du Centre de formation des agriculteurs du Noun ; l'autre à Yaoundé car elle cumule deux postes au Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique, l'un comme Délégué Départemental du Noun, l'autre comme Sous-directeur pour le développement technologique au niveau national.

Tableau 17 : Sexe, Age, Résidence des élites du DEL de Foumban

Types d'élites potentielles	Elites identifiées	Sexe	Age	Résidence
Elus locaux	Maire de la Commune de Foumban et Président de l'UDC	H	76	-
	1er adjoint au Maire	H	60	Foumban
	4ème adjoint au Maire	H	51	Foumban
	Leader du parti UDC	H	64	Foumban
Agents territoriaux	Agent de développement local de la Commune de Foumban	F	49	Foumban
	Chef du bureau de l'artisanat à la Commune de Foumban et Responsable de la CHART	H	56	-
	Responsable des affaires économiques de la Préfecture du Noun et Coordonnateur de la Plate-forme multi-acteurs de développement du Noun	H	41	Foumban
	Sous-préfet de l'arrondissement de Foumban	H	59	Foumban
	Délégué Départemental du Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique	H	39	Yaoundé
	Délégué Départemental du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat et Chef de Fontain	H	-	Foumban
	Délégué Départemental du Ministère du Tourisme	F	51	Foumban
	Chef du centre divisionnaire des impôts par intérim	H	47	Foumban
Elites académiques	Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts de Foumban	H	48	Foumban
	Directeur du Centre Multifonctionnel de Foumban	H	46	Foumban
	Responsable du Centre de Formation des Agriculteurs du Noun	H	48	Kutaba
Elites économiques	Responsable départemental de la Chambre de l'Artisanat (CHART) et agent communal	H	56	-
	Président du syndicat du tourisme du Noun et Président du Conseil islamique	H	61	Foumban
	Président de Arts et Cultures africaines (association d'artisans)	H	-	Foumban
	Artisan (Président des artisans voyageurs)	H	76	Foumban
	Délégué d'un groupement (GIC) d'artisans	H	44	Foumban
Autorités traditionnelles	Sultan du Noun	H	81	-
	Tita Mfon, Vice Premier Ministre du gouvernement royal (1er conseiller)	H	-	Foumban
	Directeur des affaires culturelles du royaume	H	-	-
	Trésorier de l'ACTAF (Association des Chefs Traditionnels de la commune de Foumban), Chef de 3ème degré et Directeur de l'association MEMORO	H	36	Foumban
	Chef 2ème degré de NJINTOUT	H	76	Foumban
	Chef 2ème degré de KOUNGA	H	40	Foumban
	Chef 2ème degré FONTAIN et DD MINPMEESA	H	-	Foumban
Leaders de la société civile	Responsable des programmes d'AJP CEDES	H	54	Foumban
	Directeur de MEMORO et Trésorier de l'ACTAF et Chef de 3ème degré	H	36	Foumban
	Coordinateur du MIPED	H	62	Foumban
	Président du Conseil Islamique du Noun et Président du Syndicat du Tourisme du Noun	H	61	Foumban

Conformément aux développements des Chapitres précédents, nous considérerons nos élites à travers deux fonctions qu'elles assument pour impulser le développement économique de la localité :

- Une fonction d'activation qui consiste à mobiliser les parties prenantes, les acteurs du développement économique.
- Une fonction d'expertise qui consiste à mobiliser des informations et connaissances, à produire du savoir.

Certaines de nos élites assurent l'une ou l'autre de ces fonctions et également certaines d'entre elles assurent les deux fonctions notamment car elles occupent plusieurs positions dans des organisations différentes :

- 13 élites peuvent à priori être classées à travers la fonction d'activation et notamment les élus locaux, les autorités traditionnelles, les représentants de groupements économiques et une élite religieuse dont les rôles sont clairement de représenter, rassembler, mobiliser.
- 9 élites peuvent être associées à la fonction d'expertise : les agents territoriaux, les agents de l'Etat et les élites académiques qui ont pour responsabilités de produire des connaissances, de réaliser des travaux d'expertise.
- 5 élites assurent une double fonction comme les leaders de la société civile qui rassemblent et produisent des informations et les personnes cumulant des fonctions traditionnelle et administrative.

Tableau 18 : Les fonctions d'activation et/ou d'expertises des élites du DEL de Foumban

N°	Elites identifiées	Fonction d'activation	Fonction d'expertise	Double fonction
1	Maire de la Commune de Foumban et Président du parti UDC	X		
2	1er adjoint au Maire	X		
3	4ème adjoint au Maire	X		
4	Coordinateur régional et responsable départemental du parti UDC	X		
5	Agent de développement local de la Commune de Foumban		X	
6	Chef du bureau de l'artisanat à la Commune de Foumban et Responsable de la CHART			X
7	Responsable des affaires économiques de la Préfecture du Noun (et Coordonnateur de la Plate-forme multi-acteurs de développement du Noun)		X	
8	Sous-préfet de l'arrondissement de Foumban		X	
9	Délégué Départemental du Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique		X	
10	Délégué Départemental du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat et Chef du village de Fontain			X
11	Délégué Départemental du Ministère du Tourisme		X	
12	Chef du centre divisionnaire des impôts par intérim		X	
13	Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts de Foumban		X	
14	Directeur du Centre Multifonctionnel de Foumban		X	
15	Responsable du Centre de Formation des Agriculteurs du Noun (CEFAN)		X	
16	Président du syndicat du tourisme du Noun et Président du Conseil islamique du Noun	X		
17	Président de Arts et Cultures africaines (association d'artisans)	X		
18	Président des Artisans voyageurs et Ministre de la cour -Titan Mfon et Président du Conseil islamique supérieur d'arrondissement	X		
19	Délégué d'un groupement (GIC) d'artisans	X		
20	Sultan du Noun	X		
21	Tita Mfon, Vice Premier Ministre du gouvernement royal (1er conseiller)	X		
22	Directeur des affaires culturelles du royaume	X		
23	Trésorier de l'ACTAF (Association des Chefs Traditionnels de la commune de Foumban), Chef de 3ème degré et Directeur de l'association MEMORO			X
24	Chef 2ème degré de NJINTOUT	X		
25	Chef 2ème degré de KOUNGA	X		
26	Responsable des programmes d'AJP CEDES			X
27	Coordinateur du MIPED et Pasteur et enseignant			X

Conclusion de la Section 2.

Nous avons montré dans cette Section qu'à Foumban, plusieurs systèmes de règles coexistent et se superposent. La confrontation entre ces ensembles institutionnels passe par les élites foumbanaises, par leurs actions et leurs interactions. Les intérêts des élites quelques fois convergent, mais le plus souvent divergent, voire s'opposent et les élites doivent continuellement (re-)négocier les règles. Nous avons également identifié une pléiade d'élites foumbanaises qui joue un rôle certain dans les dynamiques institutionnelles et dans le Développement Economique Local. Nous souhaitons par la suite tester notre grille de lecture sur le terrain et interroger les capacités et les comportements des élites du Développement Economique Local de Foumban.

Conclusion du Chapitre III

Dans ce Chapitre III, nous avons étudié le territoire de Foumban, situé dans l'Ouest du Cameroun. Nous avons commencé par dresser un rapide portrait du pays, ce qui nous a permis de situer notre recherche en décrivant le contexte historique, économique et social.

Puis, nous nous sommes concentrés sur le territoire de Foumban qui se trouve dans la région Ouest du Cameroun. Le secteur artisanal a retenu toute notre attention car il présente des caractéristiques particulièrement intéressantes qui nous font penser aux dynamiques économiques décrites au Chapitre I, et notamment au Système Productif Local. Les artisans de Foumban entretiennent des relations historiques et construites, formelles et informelles, marchandes et non marchandes, communautaires et institutionnelles, de concurrence et de solidarité qui favorisent l'interaction, l'information, l'apprentissage et la valorisation des ressources territoriales.

Le territoire de Foumban parvient à se démarquer durablement des autres et les acteurs foumbanais transforment peu à peu leur espace en territoire productif. Ils ont amorcé un processus de développement local même s'il subsiste encore de nombreuses difficultés contenues dans la faiblesse du secteur privé, l'insuffisance des financements disponibles, l'état très dégradé des infrastructures, la faiblesse des services publics. Les difficultés de coordination entre les acteurs des sphères publiques, privées, traditionnelles et de la société civile nous ont également interpellés.

Les dynamiques économiques et institutionnelles analysées ensuite dans ce Chapitre reposent sur des élites locales qui au travers des actions et des interactions confrontent entre eux des systèmes complexes de valeurs et de règles. D'une part, les élites sont les actrices de la confrontation entre des règles anciennes/historiques et nouvelles/étatiques. La naissance de l'Etat postcolonial puis la réforme de décentralisation au Cameroun ont conduit à une superposition d'institutions. Ces systèmes présentent quelque fois des complémentarités mais la plupart du temps entrent en conflit. D'autre part, les élites sont les actrices de la confrontation des règles sociales et économiques. Comme nous l'avons montré à la première Section, les artisans de Foumban adoptent un fonctionnement familial et communautaire et sont ainsi soumis à des règles sociales. Par exemple, l'artisan foumbanais recrute dans son cercle familial, considère ses employés non comme des salariés mais plutôt comme des apprentis, redistribue ses bénéfices à sa communauté… Mais également, les artisans de Foumban doivent inscrire leur activité dans les règles économiques qui prévalent au niveau national et international s'il

veut survivre. Ils doivent ainsi être capable de payer leurs impôts et de respecter les lois encadrant les exportations. Il doit aussi pouvoir investir dans leurs activités et innover.

La définition fonctionnelle et les caractéristiques des élites développées au deuxième Chapitre nous ont ensuite permis de repérer en deux étapes une pléiade d'élites potentielles du développement économique de Foumban. Tout d'abord, la juxtaposition des systèmes fait émerger à Foumban une diversité d'organisations traditionnelles, publiques et privées et par conséquent, une multiplicité d'élites locales. Puis, la mesure de l'intensité de l'influence et de l'activité des élites nous permet de repérer trente-trois élites potentielles, contribuant aux dynamiques économiques et institutionnelles du territoire.

Ces élites poursuivent leurs propres intérêts, négocient en permanence, rediscutent les règles à chaque occasion, trouvent quelque fois des arrangements et réalisent des compromis et souvent entrent en conflit. Quelque fois, les élites mettent tout en œuvre pour faire perdurer certaines institutions, d'autres fois elles cherchent à se libérer des anciennes règles pour en faire valoir de nouvelles. A terme, pour façonner le Développement Economique Local, les élites devraient permettre de définir des institutions économiquement performantes, permettant de faire décoller le territoire. Elles ont un rôle extrêmement important à jouer.

Nous entendons par la suite :

- d'une part, vérifier empiriquement si la distinction entre les fonctions d'activation et d'expertise est pertinente ;
- d'autre part, affiner notre compréhension des élites et de leurs contributions en nous interrogeant sur leurs capacités et leurs comportements selon les fonctions qu'elles assument.

En effet, nous l'avons vu au deuxième Chapitre, la réussite des élites du Développement Economique Local repose sur un stock de capacités économiques, humaines, culturelles et sociales, mobilisables pour le Développement Economique Local. Elle repose également sur des croyances, des idéologies, des motivations et des représentations et provient de l'accès à certaines ressources qui leur permettent d'agir.

Ces éléments pourront finalement nous permettre de réfléchir plus en avant sur les possibles leviers du Développement Economique Local à travers le renforcement des capacités des élites locales.

Chapitre IV – L'analyse empirique des capacités et des comportements des élites du Développement Economique Local à Foumban

Introduction

Dans ce Chapitre, nous nous fixons les objectifs suivants :

- D'une part, vérifier la pertinence de la distinction entre les fonctions d'activation et d'expertise. Nous conduirons des entretiens approfondis auprès des élites foumbanaises du Développement Economique Local identifiées et présentées au troisième Chapitre et nous nous demanderons si des différences significatives apparaissent entre les élites selon la fonction qu'elles assument.
- D'autre part, analyser plus en profondeur les capacités et les comportements des élites activeuses et expertes afin de disposer d'une grille de lecture complète des élites du Développement Economique Local incluant : la définition fonctionnelle et les caractéristiques des élites du DEL développées au Chapitre II ; les étapes du repérage des élites développées et utilisées sur le territoire de Foumban (Chapitre III) ; la liste des organisations et des élites potentielles du Développement Economique Local de Foumban (Chapitre III) et enfin, une description des deux fonctions des élites, avec les capacités et les comportements types associés.

Nous avons organisé nos questions aux élites foumbanaises autour de plusieurs axes, chaque axe pouvant être considéré comme une variable d'analyse.

- <u>Capacités humaines</u>

Quels sont les diplômes obtenus par les élites ? Quelles écoles ont-elles fréquentées ? Quelles sont leurs expériences professionnelles ? Quelles sont leurs compétences et leur savoir-faire ?

- <u>Capacités sociales</u>

Quelle position communautaire occupent les élites ? Quelle est leur position sociale ? Comment perçoivent-elles leur situation économique ?

- <u>Capacités symboliques</u>

Quelle est l'appartenance religieuse des élites ? Quelles représentations ont les élites des qualités d'un bon leader ? Quelles motivations personnelles poursuivent les élites en soutenant le développement économique ? Quelles perceptions ont les élites des obstacles au développement économique sur le territoire ?

- Opinions sur le Développement Economique Local

Les élites foumbanaises pensent-elles que le modèle occidental est un modèle à suivre ? Pensent-elles que le soutien de l'Etat et des partenaires extérieurs est indispensable pour le Développement Economique Local ? Quelles opinions ont-elles du rôle de la diaspora ? Perçoivent-elles le fonctionnement communautaire comme un obstacle au Développement Economique Local ? Comment apprécient-elles la contribution des TPE (Très petites entreprises) au développement ?

- Pratiques de mobilisation des ressources cognitives

Comment les élites collectent-elles les données sur le territoire, les informations économiques et les informations sur les financements et les aides disponibles ?

- Pratiques de mobilisation des ressources humaines

Quels cadres de concertation sont utilisés afin de discuter du Développement Economique Local ? Comment les élites font-elles la promotion de la cohésion sociale ? Comment les élites mobilisent-elles des soutiens à travers les programmes publics et les partenaires internationaux ?

Nous devons ici avoir conscience que, comme expliqué dans le Chapitre II, les capacités, les opinions et les pratiques des élites s'alimentent mutuellement. Par exemple : le développement de nouvelles relations leur permet d'avoir accès à de nouvelles informations ; les relations sociales des élites influencent leurs valeurs et leurs représentations ; la formation et les expériences d'un individu influencent ses opinions et ses pratiques ; les valeurs, les croyances et les idéologies des élites influencent l'adhésion des élites à des groupes et donc le développement de nouvelles relations ; le parcours de formation des élites, leurs compétences et leur savoir-faire, leurs positions communautaires et sociales influencent directement leurs pratiques. Ainsi, ayant développé des questionnements et une grille d'analyse, nous avons élaboré un questionnaire comprenant 40 questions. Ce Chapitre IV présente les résultats obtenus à l'issue des entretiens approfondis avec les élites foumbanaises.

Notre propos est organisé en deux Sections comprenant chacune trois sous-sections. La première Section présente les capacités des vingt-sept (27) élites foumbanaises du Développement Economique Local de notre échantillon et donc leurs capacités humaines, sociales et symboliques. La deuxième Section décrit les comportements des élites à travers certaines de leurs opinions concernant le Développement Economique Local et certaines de leurs pratiques de mobilisation des ressources cognitives (expertise) et de mobilisation des ressources humaines (activation).

Section 1. Les capacités humaines, sociales et symboliques des élites du Développement Economique Local

Dans cette Section, nous examinerons les capacités des élites. Les réponses des élites à nos questions nous permettront de mettre en lumière certaines caractéristiques communes des élites activeuses, des élites expertes et des élites double-fonction mais surtout d'identifier des différences entre les élites selon leurs fonctions dans le Développement Economique Local.

Nous pourrons, à la fin de cette Section, déterminer les capacités liées aux fonctions (capacités fonctionnelles) des élites qui viendront compléter notre grille de lecture des élites du Développement Economique Local. Cette grille sera utile pour mieux comprendre qui sont les élites du Développement Economique Local à Foumban, mais également pour identifier plus facilement les élites locales du Développement Economique Local sur d'autres territoires et encore pour repérer les mesures de soutien qui peuvent leur être proposées afin qu'elles correspondent effectivement à leurs capacités et à leurs besoins.

Nous espérons ainsi avec cette Section contribuer à une meilleure compréhension :

- Des capacités humaines des élites tout d'abord, c'est-à-dire leur niveau d'éducation, la durée de leur expérience professionnelle, les organisations qu'elles ont fréquentées, l'occupation de postes de management ou de direction, l'étendue de leur expérience géographique, l'intensité de l'influence de leurs familles ou leurs communautés sur leurs parcours scolaire et professionnel.
- Des capacités sociales des élites ensuite et donc de leur appartenance communautaire, de leur position communautaire à travers la possession de titres traditionnels, la possession de certains savoirs communautaires réservés, leur appartenance à des groupements tels que des associations, tontines, réseaux, coopératives (etc.), leur appartenance à un parti politique.
- Des capacités symboliques des élites et plus précisément de leur appartenance religieuse et de certaines de leurs perceptions telles que leur vision des qualités d'un bon leader, leurs motivations pour le DEL, leurs appréciations des blocages du DEL.

1. Les capacités humaines des élites

Nous considérons ici les capacités humaines des élites comme leur stock de qualifications, d'aptitudes et d'expériences. Nous l'appréhendons à travers les savoirs et compétences des élites, et leur mode d'acquisition. Nous nous penchons ainsi sur les parcours éducatifs et

professionnels des élites : le niveau d'éducation des élites du DEL, leur expérience professionnelle, leur expérience géographique et l'intensité de l'influence de leurs familles sur leurs parcours.

a. Niveau d'éducation

De manière générale, une large majorité des élites de notre échantillon (66%) possède au moins le baccalauréat : 44% des élites ont un BAC+5 et plus ; 22% ont obtenu le BAC ; 18,5% ont des diplômes inférieurs au BAC (CEPE, BEPC, PROBATOIRE) ; 7% n'ont aucun diplôme.

Tableau 19 : Quel est votre diplôme le plus élevé ? Réponses des élites toutes confondues

Question	Réponses	%
Quel est votre diplôme le plus élevé ?	Aucun	7,41
	CEPE	11,11
	BEPC	3,70
	PROBATOIRE	3,70
	BAC	22,22
	BAC+5	33,33
	>BAC+5	11,11
	Pas de réponse	7,41

Cependant, des différences apparaissent entre les élites activeuses, expertes et double-fonction. Ainsi, plus de 46% des élites activeuses ne possèdent pas le BAC. Deux d'entre elles n'ont pas répondu à la question mais nous supposons qu'elles n'ont également pas obtenu le BAC, faisant passer ce pourcentage à 61,5% des élites activeuses. Seules trois élites activeuses sur treize possèdent un BAC+5 ou plus et notamment les deux élites les plus hauts placées de notre échantillon (le Maire de Foumban et le Sultan du Royaume Bamoun).

Le Sultan de Foumban a poursuivi ses études primaires à Foumban, puis est parti en France pour ses études secondaires, qu'il a toutefois terminées à Yaoundé au lycée Général Leclerc. Il a ensuite intégré l'Institut d'Etudes Administratives Africain de Dakar d'où il est sorti diplômé du deuxième degré.

Le Maire de Foumban a, quant à lui, fréquenté les écoles primaires de Foumban et Nkongsamba, puis a poursuivi ses études secondaires à Yaoundé au lycée Général Leclerc. Il est ensuite parti en France pour des études supérieures où il a obtenu un doctorat du 3ème cycle en droit public international et en sciences politiques et un diplôme de l'Institut International d'Administration Publique (IIAP, absorbé plus tard par l'ENA).

Toutes les élites expertes possèdent au moins le BAC et 67% d'entre elles ont obtenu un BAC+5 ou plus.

Le Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-arts de Foumban a débuté son parcours à Foumban puis est allé à l'université à Yaoundé (Université Yaoundé 1). Il a ensuite effectué une thèse en France à l'université de Limoges, puis des études postdoctorales en Belgique, à l'université de Liège.

Les élites double-fonction sont plus partagées : 2/5 d'entre elles ont un niveau inférieur ou égal au BAC ; 3/5 d'entre elles ont au moins un BAC+5.

Tableau 20 : Quel est votre diplôme le plus élevé ?
Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Aucun, CEPE, BEPC, PROBATOIRE	46%	0%	20%
BAC	15%	33%	20%
BAC+5 et >BAC+5	23%	67%	60%
Pas de réponse	15%	0%	0%

Les élites expertes sont donc globalement plus diplômées que les élites activeuses. La fonction d'expertise requiert un niveau d'éducation plus élevé que la fonction d'activation même s'il semble tout de même que pour les plus hauts dirigeants un diplôme élevé soit important.

b. Expérience professionnelle

Globalement, la grande majorité (plus de 81% des élites de notre échantillon) possède plus de 10 années d'expérience professionnelle.

Tableau 21 : Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous ?
Réponses des élites toutes confondues

Question	Réponses	%
Combien d'année d'expérience professionnelle avez-vous ?	Moins de 2 ans	0,00
	2-5 ans	3,70
	6-10 ans	11,11
	Plus de 10 ans	81,48
	Pas de réponse	3,70

Mais là encore, des différences se font sentir entre les élites selon leur fonction. Toutes les élites activeuses ayant répondu à la question possèdent au moins 10 ans d'expérience professionnelle. L'une d'entre elles n'a pas souhaité répondre, mais il nous semble que cette personne doit avoir au moins 10 ans d'expérience dans sa fonction. Presque toutes les élites double-fonction (80%) ont également au moins 10 années d'expérience professionnelle. Une seule déclare avoir moins de 10 années d'expérience. Par contre, un tiers des élites expertes possède moins de 10 années d'expérience professionnelle et notamment l'Agent de Développement Local à la Commune de Foumban, le Responsable des Affaires économiques de la Préfecture du Noun, le Délégué Départemental du Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique.

Tableau 22 : Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Moins de 10 ans	0%	33%	20%
Plus de 10 ans	92%	67%	80%
Pas de réponse	8%	0%	0%

Les élites activeuses possèdent en général plus d'expérience professionnelle que les élites expertes. Elles apprennent en faisant alors que les élites expertes apprennent d'abord en étudiant. De plus, la fonction d'activation requiert sans doute une certaine légitimité professionnelle qui s'acquiert peu à peu, au cours des diverses expériences vécues par les élites (notamment par exemple pour les élites économiques). La durée de l'expérience professionnelle est donc moins importante pour assurer la fonction d'expertise que la fonction d'activation. Au cours de leur parcours professionnel, les élites (toutes confondues) ont fréquenté différents types d'organisations : PME, grandes entreprises, secteur public/administration, collectivités locales, écoles/universités/centres de formation, associations et ONG, organisations étrangères. Certaines d'entre elles sont passées par différents secteurs d'activités avant de devenir ce qu'elles sont aujourd'hui.

Le Maire de la Commune de Foumban (depuis 1996) a exercé au sein du Ministère des Affaires Etrangères et a été Ministre de l'Education Nationale (nommé en 1977 sous Ahidjo) puis Ministre de la Présidence chargé de l'Inspection générale de l'Etat. Le Maire de Foumban a également été Directeur de l'Institut des Relations Internationales du Cameroun et est encore aujourd'hui enseignant à la Faculté de Droit. Il est par ailleurs écrivain, fondateur et directeur de publication des revues culturelles comme A1, Communauté, Le Terroir. Il a aussi été membre du bureau exécutif de l'UNESCO et est membre du Conseil d'administration du Réseau parlementaire de la Banque Mondiale. Il a fondé le parti d'opposition UDC en 1991, en est le président et a été candidat aux élections présidentielles à plusieurs reprises. Enfin, le Maire de Foumban est également coprésident de la Conférence Mondiale des Religions pour la Paix (WCRP) au niveau international, fondateur et président de l'Institut des études islamiques et religieuses (IRSI).

Le Sultan du Royaume Bamoun a exercé dans l'administration, d'abord dans l'administration coloniale en tant qu'attaché au Cabinet du Haut-Commissaire de la République française au Cameroun. Il a ensuite occupé différents postes à haute responsabilité (Chef de Cabinet du Secrétaire d'Etat à la Présidence chargé de l'Information, Chef de Cabinet du Ministre des Forces Armées, Directeur du Cabinet du Ministre des Forces Armées). Il a ensuite été plusieurs fois Ministre : d'abord de l'Education, de la Jeunesse et de la Culture ; puis de la Jeunesse et des Sports ; puis de l'Information et de la Culture ; de l'Administration Territoriale ; et enfin Ministre Délégué à la Présidence chargé des Relations avec les Assemblées. Le Sultan a également représenté le Cameroun en Guinée Equatoriale et en Egypte en tant qu'Ambassadeur et a été Vice-Ministre des Affaires étrangères. Le Sultan est actuellement membre du Comité central et du Bureau politique du RDPC.

Le Délégué Départemental du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) après une licence en sciences naturelles obtenue à l'Université de Yaoundé, a d'abord travaillé pour l'entreprise PMUC. Il a ensuite intégré l'Ecole Normale Supérieure et est devenu enseignant, en charge de la formation des instituteurs. Puis il a intégré l'administration. En tant que fils du chef du village de Fontain, il a hérité de cette fonction et est à son tour chef de 2ème degré. Il est également considéré comme « frère du roi ».

Le Coordonnateur de l'ONG MIPED (Mouvement Interculturel pour la Protection des Enfants Déshérités) a exercé 25 années en tant qu'enseignant et 15 ans en tant que proviseur de Lycée. Il a ensuite fondé le MIPED. Il est également enseignant à l'école professionnelle de formation d'engins lourds. Il est aussi pasteur. Il est membre du parti politique au pouvoir (RDPC) et possède un titre de notable au palais du royaume Bamoun.
Le Chef du village de Njintout a d'abord été agriculteur/planteur, membre et secrétaire d'une coopérative de planteurs de café. Il a également été élu local et a fait deux mandats à la Mairie en tant que 1er adjoint au Maire. Il est non seulement Chef de groupement mais également dignitaire du palais du roi, conseiller du roi (« Kom »).
Le Président des Artisans Voyageurs est également Ministre de la cour (Titan Mfon) et Président du Conseil islamique supérieur d'arrondissement.

Il n'existe pas de parcours type selon les catégories ou les fonctions des élites et les trajectoires sont individualisées. Toutefois, il faut retenir que, même si l'on classe une personne comme élu local, agent de l'Etat, élite économique ou autre, il est important d'avoir en tête que ces personnes possèdent souvent des parcours très diversifiés et sont actives dans plusieurs secteurs. Les élites ont en commun de faire partie de différentes sphères dans la vie locale et ainsi d'appartenir à plusieurs communautés et à des réseaux divers et variés.

Enfin, nous avons cherché à savoir si les élites de notre échantillon ont occupé un poste de direction et/ou de management. La grande majorité, soit plus de 81% des élites de notre échantillon (27) dit avoir occupé un poste de direction et/ou de management.

Tableau 23 : Avez-vous occupé des postes de direction/management ? Réponses des élites toutes confondues

Question	Réponses	%
Occupation de postes de direction/management	OUI	81,48
	NON	14,81
	Pas de réponse	3,70

Disent avoir occupé un poste de direction :

- 100% des élites double-fonction,
- 89% des élites expertes,
- 69% des élites activeuses.

Toutefois, trois élites activeuses n'ont sans doute pas compris la question car elles occupent actuellement un poste de management (présidence d'une association d'artisans, chef de village et adjoint au Maire) et ont pourtant affirmé le contraire. L'occupation de poste de direction et/ou de management dans une ou plusieurs organisations est donc directement liée à la position d'élite et concerne autant les élites activeuses, expertes et double fonction.

c. Expérience géographique

De manière globale, toutes les élites de notre échantillon ont une expérience approfondie de la région de l'Ouest Cameroun, du département du Noun et de la localité de Foumban (trois élites activeuses n'ont pas répondu à la question mais nous savons qu'elles connaissent très bien le contexte régional et local car elles y vivent depuis leur naissance). La plupart des élites en sont originaires, certaines y sont venues dans le cadre de leur fonction et y résident.

Concernant leur expérience du pays (de plusieurs régions du Cameroun), des différences entre les trois types d'élites apparaissent :

- 46% des élites activeuses ont une expérience nationale/multirégionale.
- 78% des élites expertes ont une expérience nationale/multirégionale.
- 100% des élites double-fonction ont une expérience nationale/multirégionale.

Les élites expertes et double-fonction connaissent donc beaucoup mieux le contexte national et d'autres régions du Cameroun que les élites activeuses. La plupart des élites étatiques sont originaires d'autres régions et qu'elles ont fait leurs études et occupé des postes dans différentes régions. Les élites académiques sont originaires de Foumban mais ont étudié ou occupé des postes dans diverses régions.

Des différentes existent également entre les élites concernant leurs expériences à l'international, sur le continent africain et au-delà :

- 22% des élites expertes ont eu des expériences sur le continent et au-delà. Par exemple, le Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts a effectué des études doctorales à Limoges en France et des études postdoctorales à l'université de Lièges en Belgique et dit avoir effectué des recherches dans plusieurs pays européens, asiatiques et africains.
- 38% des élites activeuses disent avoir vécu dans d'autres pays sur le continent africain et au-delà. Le 4ème adjoint au Maire explique avoir fait le tour du Cameroun et bien connaître le Gabon, le Congo, le Nigéria et le Bénin. Le Président des Artisans Voyageurs a vécu en Europe puis aux USA (au total environ 19 ans). C'est ainsi qu'il faisait le lien entre les artisans situés à Foumban et la clientèle occidentale. Sa famille l'a suivi en Occident et son neveu et son fils effectuaient des va-et-vient pour s'approvisionner et vendre des objets artisanaux. Le Maire de Foumban a effectué ses études supérieures en France. Il a ensuite effectué des stages à Londres et à Genève. Dans le cadre de ses fonctions, il a été amené à voyager dans plusieurs pays à travers le monde. Le Sultan du Royaume Bamoun a étudié à l'Institut d'études administratives de

Dakar. Il a occupé la fonction d'Ambassadeur du Cameroun en Guinée Equatoriale et en Egypte. Il s'est rendu dans de nombreux pays dans le cadre de son parcours.

- 40% des élites double-fonction ont des expériences continentales et internationales. Le Coordonnateur du MIPED a enseigné dans plusieurs régions du Cameroun et effectué une partie de son cursus universitaire à Manchester (Manchester University of Science and Technology).

Les élites activeuses et double fonction ont donc plus d'expérience à l'international que les élites expertes. Les élites de notre échantillon ayant voyagé hors du Cameroun, l'ont souvent fait dans le cadre de leurs études, dans le cadre de leurs fonctions ou pour des raisons économiques, notamment pour la vente d'objets d'artisanat.

Tableau 24 : Quels endroits connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ? Réponses des élites toutes confondues

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Expérience régionale et locale	100%	100%	100%
Expérience nationale et dans plusieurs régions	46%	78%	100%
Expérience continentale et/ou internationale (au-delà du continent)	38%	22%	40%
Pas de réponse	23%	0%	0%

Au vu de ces résultats on peut dès lors penser que :

- L'expérience régionale et locale est indispensable pour toutes les élites. La fonction d'activation nécessite pour les élites activeuses un fort ancrage local. Par exemple, les chefs traditionnels sont originaires des villages qu'ils dirigent, les élites économiques détiennent un savoir-faire acquis dans la localité, les élus locaux représentent les communautés de Foumban, etc. La fonction d'expertise impose également de bien connaître le territoire, même si les élites expertes ne sont pas forcément originaires de la localité.
- L'expérience nationale/multirégionale n'est pas indispensable pour la fonction d'activation, mais elle est intimement liée à la fonction d'expertise. La fonction d'expertise nécessite d'avoir acquis des expériences et savoirs sur d'autres territoires, ce qui permet aux élites expertes d'avoir un certain recul et d'être capable d'établir des comparaisons et d'avoir des sources d'inspiration. Cette expérience multirégionale aide les élites expertes à identifier les ressources et à trouver des voies pour les valoriser. Les agents de l'Etat ont ainsi pour la plupart étudié et travaillé dans plusieurs régions. Les élites académiques ont également voyagé dans le cadre de leurs études et recherches.

- L'expérience internationale n'est indispensable pour aucune élite mais représente un avantage pour les élites expertes et encore plus pour les élites activeuses notamment les plus haut placées. Pour la fonction d'expertise, l'expérience internationale permet en effet de cumuler encore plus de connaissances mobilisables pour le développement de Foumban. La fonction d'activation est, quant à elle renforcée, par les relations tissées à l'étranger qui permettent de mobiliser des informations, des financements et des aides.

« Le Maire de Foumban entretient des relations sur le plan international ce qui lui permet de mobiliser des personnes éloignées à la cause de Foumban. Quelques jours avant votre enquête, l'Ambassadeur d'Allemagne était d'ailleurs à Foumban, puis le chargé d'affaires de l'Ambassade du Canada. Ces deux hauts responsables ont tous deux rencontré le Conseil Municipal pour discuter des projets de la Commune. Il en ressort des promesses de facilitation de contact avec des ONG pour le financement de nos projets. » - Enquête, 4ème adjoint au Maire

d. Intensité de l'influence familiale/communautaire sur le parcours des élites

Toutes élites confondues, 67% d'entre elles estiment que leur famille/communauté a joué un rôle important dans leur parcours :

- 37% des élites considèrent que leur famille/communauté a eu une influence assez forte sur leurs parcours
- 30% d'entre elles perçoivent cette influence comme très forte.

15% des élites jugent au contraire que l'influence de leur famille/communauté a été faible et très faible. Toutefois, là encore, apparaissent des différences entre élites activeuses, expertes et double fonction. La plupart des élites activeuses (69%) estiment l'influence de leur famille comme *« forte »*. 23% d'entre elles n'ont pas répondu à cette question et parmi elles, deux élites traditionnelles d'envergure pour qui l'influence familiale/communautaire a beaucoup compté (Sultan et Vice-premier Ministre de la Cour).

« J'ai d'abord travaillé pour l'entreprise PMUC dont j'ai a ensuite démissionné. Puis je suis devenu opérateur économique et c'est ma famille qui a investi dans mon activité économique. Je leur dois tout ce que je suis aujourd'hui. » - Enquête, 4ème adjoint au Maire

« J'ai appris mon métier par mon père. Le métier d'artisan est transmis de génération en génération. Et ma famille a participé à la constitution de mon capital financier, pour pouvoir me lancer dans les affaires en tant qu'Opérateur économique. » - Enquête, Président du groupement des artisans (GIC)

« J'ai hérité ma fonction de chef de village par mon père. J'ai passé mon baccalauréat sous pression de ma communauté qui exigeait d'être guidée par un chef lettré. » - Enquête, Chef du village de Nkounga

Alors que seulement 8% des élites activeuses jugent l'influence de leur famille/communauté comme « faible », c'est le cas de 22% des élites expertes. Toutefois, 67% des élites expertes évaluent également l'influence de leur famille comme « forte ».

« Mon père était quelqu'un d'extrêmement rigoureux dans l'encadrement de ses enfants. C'est grâce à son influence que je suis ce que je suis. » - Enquête, Déléguée Départementale du Ministère du Tourisme

« L'éducation de base est la clé de l'avancement d'un enfant » - Enquête, Coordinateur technique du CEFAN

Également 20% des élites double-fonction apprécient l'influence de leurs familles comme « *faible* ».

« Mes parents m'ont fortement poussé à l'école. Ils m'ont transmis des valeurs et ce que représente l'école. Ça a été déterminant pour mon parcours. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES.

Tableau 25 : Comment évaluez-vous l'influence de votre famille/communauté sur votre parcours scolaire et professionnel ? Réponses des élites selon leur(s) fonctions

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Faible	8%	22%	20%
Forte	69%	67%	80%
Pas de réponse	23%	11%	0%

Ainsi, l'intensité de l'influence familiale/communautaire est forte pour toutes les catégories d'élites mais elle est encore plus importante pour la fonction d'activation que pour la fonction d'expertise. Du côté des élites activeuses, les élites traditionnelles mettent en avant l'héritage de leurs fonctions traditionnelles ; les élites économiques la transmission d'un savoir-faire et l'apprentissage d'un métier (artisan, agriculteur). Les élites expertes mettent plutôt en avant l'importance des valeurs qui leur ont été transmises, notamment l'importance de l'éducation dans leur famille. Ce constat est le même pour les élites double-fonction.

Le tableau ci-dessous présente les capacités humaines des élites de manière synthétique.

Tableau 26 : Synthèse des capacités humaines des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)

Capacités humaines	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Niveau d'éducation	Faibles, sauf pour les élites les plus haut placées	Elevé	Moyen
Durée de l'expérience professionnelle	Largement supérieure à dix ans	Inférieure ou supérieure à dix ans	Largement supérieure à dix ans
Mode d'acquisition des savoirs/connaissances	Par héritage, en faisant avec les proches	Par les études et les expériences	Par les études et les expériences
Expérience sur le territoire	Approfondie	Solide	Approfondie
Expérience hors du territoire	Peu importante, sauf pour les élites les plus haut placées	Approfondie	Approfondie

Nous constatons que la fonction d'activation ne nécessite pas obligatoirement un niveau d'étude élevé : les élites activeuses de notre échantillon sont en général peu diplômées (61,5% d'entre elles ne possèdent pas le BAC), sauf les plus hauts dirigeants qui ont obtenu des diplômes élevés (comme le Maire et le Sultan). L'expérience professionnelle est au contraire primordiale pour les élites activeuses, qui possèdent toutes plus de dix ans d'expérience. La fonction d'activation requiert également une expérience approfondie du territoire, et toutes les élites activeuses de notre échantillon sont originaires de Foumban. Au contraire, l'expérience hors du territoire compte beaucoup moins pour ces élites. Ce dernier constat est encore une fois à nuancer pour les plus hauts dirigeants qui possèdent une forte expérience multirégionale et internationale.

Du côté des élites activeuses, on peut dire que l'acquisition des savoirs se fait essentiellement par transmission, au sein de la famille ou plus largement de la communauté. Les élites héritent de leur fonction (élites traditionnelles) ou de leur métier (élites économiques). Elles apprennent par expérience aux côtés de leurs proches. Les expériences, connaissances et savoirs des élites activeuses sont étroitement liés au territoire et à leur communauté d'origine. De plus, la légitimité de ces élites semble beaucoup dépendre de leur expérience territoriale et professionnelle. Leur âge compte sans doute aussi pour beaucoup car il va sans dire qu'en Afrique les anciens sont plus respectés. Leur expérience leur permet d'avoir une parfaite connaissance de l'histoire du territoire, des règles et coutumes, des communautés locales, des alliances et des conflits. Elles peuvent aisément naviguer d'un acteur à un autre pour échanger, convaincre et mobiliser.

La fonction d'expertise nécessite quant à elle un niveau d'étude élevé (67% des élites expertes de notre échantillon ont un BAC+5 voire plus) et pour les élites expertes, la durée de l'expérience professionnelle est beaucoup moins importante que pour les élites activeuses (un tiers des élites expertes ne possède pas 10 ans d'expérience professionnelle). Les élites expertes indiquent également que leurs familles ont exercé une forte influence sur leur parcours mais elles mettent l'accent sur l'importance des valeurs qui leur ont été transmises, notamment l'importance de l'école et de l'éducation (et non pas sur l'héritage). Pour les élites expertes, une forte expérience sur le territoire est également indispensable, et même si toutes n'en sont pas originaires, elles y résident depuis un certain temps. L'élite experte jugée la moins influente au début de la recherche à Foumban est la seule qui ne réside pas dans le département du Noun. Au contraire des élites activeuses, l'étendue géographique de l'expérience des élites expertes est également plus vaste, (78% d'entre elles possèdent une expérience nationale/multirégionale).

Concernant les élites expertes, il apparaît donc que l'acquisition des savoirs passe par les études et se fait hors du territoire, au cours de leurs parcours scolaire et professionnel qui a lieu dans plusieurs régions. Les expériences, connaissances et savoirs des élites expertes sont diversifiés et souvent acquis en partie hors de leurs communauté et territoire d'origine. La légitimité des élites expertes repose donc sur leurs diplômes et les connaissances acquises ailleurs. Leur expérience en dehors du territoire leur donne la capacité de comparer, de s'inspirer. Elles possèdent un certain recul qui leur permet de chausser des lunettes d'expert, de mieux voir les spécificités territoriales et d'imaginer des voies de développement.

Les élites double-fonction possèdent un mélange des caractéristiques des élites activeuses et des élites expertes. Le niveau d'études de ces élites est partagé, avec à peu près la moitié qui ont un niveau inférieur au BAC et l'autre moitié qui ont au moins un BAC+5. Puis, comme les élites activeuses, presque toutes les élites double-fonction (80%) ont au moins 10 années d'expérience professionnelle, alors que concernant l'influence de leurs familles sur leurs parcours les élites double-fonction mettent en avant les valeurs transmises et notamment l'éducation. Les élites double-fonction n'héritent donc pas de leurs fonctions et métiers (à part leurs responsabilités traditionnelles), elles se forment à travers les études et/ou l'apprentissage. Comme pour les deux autres catégories d'élites, l'expérience du territoire est primordiale pour les élites double-fonction. Également, les élites double-fonction possèdent toutes une expérience multirégionale et près de la moitié (40%) a des expériences continentales voire internationales. Comme les élites expertes, les élites double-fonction accèdent donc à certains savoirs hors du territoire, au cours de leurs parcours.

De notre enquête ressortent donc des capacités bien spécifiques selon les catégories d'élites. Toutefois, des points communs apparaissent. En général, toutes les élites de notre échantillon possèdent des parcours très diversifiés et sont actives dans plusieurs secteurs. Elles ont en commun de faire partie de différentes sphères dans la vie locale et ainsi d'appartenir à plusieurs communautés, d'où elles puisent leur légitimité. Également, la plupart des élites occupent ou ont occupé des postes de direction et/ou de management dans une ou plusieurs organisations.

2. Les capacités sociales des élites

Ici, nous nous pencherons sur le capital social des élites du Développement Economique Local, c'est-à-dire sur leur place dans leurs communautés respectives, leur stock de relations et de liens, leur manière d'investir dans les relations. Nous interrogerons : l'appartenance communautaire, la possession de titres traditionnels par les élites et leurs familles, la possession

d'un savoir traditionnel réservé, l'appartenance à des associations et l'appartenance à un parti politique.

a. Appartenance communautaire

89% des élites de notre échantillon, toutes confondues, sont Bamouns, peuple fondateur du royaume Bamoun qui inclut plusieurs villes du département du Noun[120].

Parmi elles, les élites activeuses et double fonction sont toutes Bamoun sans exception. Une élite double-fonction est également Béti[121] par sa mère.

Les élites expertes sont à 67% Bamoun. Une élite experte est également Mbou[122] par son père.

Tableau 27 : Quelle est votre appartenance communautaire ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Bamoun	100%	67%	100%
Autres	0%	33%	20%
Pas de réponse	0%	11%	0%

Il apparaît donc clairement ici que la fonction d'activation est directement liée à l'appartenance communautaire et notamment à la communauté historiquement propriétaire du territoire de Foumban. Dans le Noun, pour pouvoir mobiliser les acteurs, il est important d'être Bamoun.

L'importance d'appartenir à la communauté Bamoun est moins marquée pour les élites expertes et notamment pour les agents de l'Etat qui sont nommés par l'administration centrale et peuvent appartenir à d'autres communautés. Toutefois, l'administration centrale essaie, dans la mesure du possible, de nommer des « enfants du pays », comme par exemple la Déléguée Départementale du MINTOUL et le Délégué Départemental du MINPMEESA (également Chef traditionnel du village de Fontain).

b. Possession de titres et de savoirs traditionnels

Globalement, 85% des élites de notre échantillon ont des parents qui possèdent des titres traditionnels[123].

[120] Pour des informations complémentaires sur l'organisation communautaires et les communautés ici citées, se référer au Chapitre 3
[121] Peuple voisin, région Ouest Cameroun
[122] PIbidem
[123] Pour des informations complémentaires sur les titres traditionnels, se référera au Chapitre III

Tableau 28 : Des personnes de votre famille possèdent-elles des titres traditionnels ? Réponses des élites toutes confondues

Question	Réponses	%
Possession par des membres de la famille de titres traditionnels	Oui	85,19
	Non	3,70
	Pas de réponse	11,11
	Non concerné	0,00

Parmi elles :

- 100% des élites double-fonction ont des parents qui possèdent des titres traditionnels ;
- 85% des élites activeuses ont des parents qui possèdent des titres traditionnels (deux élites n'ont pas répondu à la question, mais nous savons pour l'une d'elles qu'elle appartient à une famille titrée) ;
- 78% des élites expertes ont des parents qui possèdent des titres traditionnels (une élite n'a pas répondu à la question).

67% des élites de notre échantillon possèdent elles-mêmes des titres traditionnels, certaines élites n'ayant pas hérité des titres de leurs ancêtres. Parmi elles, certaines ont volontairement rompu ce lien avec la tradition.

« Mon grand-père faisait partie d'une société secrète. Puis mon père est devenu fonctionnaire et il n'a pas souhaité reprendre le flambeau. Il a rompu le lien. Moi je pourrais obtenir un titre, mais je ne le veux pas, je préfère apporter ma contribution autrement. Mon père m'a inculqué le gène du développement. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES

Tableau 29 : Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ? Réponses des élites toutes confondues

Question	Réponses	%
Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?	Oui	66,67
	Non	25,93
	Pas de réponse	7,41
	Non concerné	0,00

Parmi les élites, 77% des élites activeuses possèdent des titres traditionnels (une élite n'a pas répondu à la question) ; 60% des élites double-fonction possèdent des titres traditionnels ; 55,5% des élites expertes possèdent des titres traditionnels (une élite n'a pas répondu à la question).

Tableau 30 : Possession de titres traditionnels par les élites et leurs parents. Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

	Les parents des élites possèdent des titres traditionnels	Les élites possèdent des titres traditionnels
Elites activeuses	85%	77%
Elites expertes	78%	55,5%
Elites double-fonction	100%	60%

Ainsi, la fonction d'activation est fortement liée à :

- la position de la famille dans la communauté et notamment à l'appartenance à une famille « *titrée* » ;
- la position des élites activeuses dans la communauté et à la possession de titres traditionnels.

Ceci concerne notamment bien sûr les élites traditionnelles mais c'est également vrai pour les élus locaux et les élites économiques. Les élites activeuses sont donc concernées ainsi que les élites double-fonction. La fonction d'expertise semble moins liée à la possession d'une position traditionnelle même si certaines élites expertes possèdent également des titres. Il semble également que plus d'élites activeuses ont hérité des titres de leurs parents, alors que les élites expertes et double-fonction n'ont pas hérité systématiquement de titres.

De plus, la moitié des élites de notre échantillon dit avoir acquis un savoir traditionnel ou ancestral réservé aux élites de leurs communautés. Ceci concerne :

- 80% des élites double-fonction.

« J'ai acquis un ensemble de pratiques traditionnelles réservées à un cercle limité de personnes, lors de différents rites d'initiation. Les anciens m'ont transmis ces pratiques que je devrai, à mon tour, transmettre aux plus jeunes. » - Enquête, Directeur de MEMORO, Président de l'ACTAF, Chef de 3ème degré

- 54% des élites activeuses ;
- 33% des élites expertes, contre 55,5% qui ne possèdent aucun savoir de ce type.

Tableau 31 : Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Réponses	**Elites activeuses**	**Elites expertes**	**Elites double-fonction**
Oui	54%	33%	80%
Non	38%	55,5%	20%
Pas de réponse	8%	11%	0%

Les élites expliquent avoir acquis des savoirs et capacités de plusieurs ordres, qui leur confèrent des pouvoirs particuliers. Ces savoirs peuvent être :

- Des pratiques communautaires traditionnelles, comme des danses, des pratiques guerrières ou même des pratiques de « sorcellerie ».

« J'ai été initié à une danse, appelée le Nsoro, dont j'ai hérité et que je transmettrai à mes enfants. »[124] *– Enquête, Chef du village de Njintout*
« Je maîtrise une danse que l'on pratique à la naissance d'un enfant. » – Enquête, Coordinateur technique du CEFAN
« J'ai été initié à une danse communautaire sur laquelle j'effectue actuellement des recherches. » – Enquête, Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts
« J'ai été formé à la guerre car ma famille est composée de guerriers. Nous devons être prêts à réagir à tout moment et à combattre. » - Enquête, Leader UDC
« Mon père avait la capacité de se transformer en animal et le faisait avec le Sultan. J'ai hérité de cette capacité. » - Enquête, Président des Artisans voyageurs

- Des savoir-faire professionnels.

« J'ai acquis un savoir-faire dans le domaine de l'artisanat qui se transmet de générations en générations. Dans mon atelier, nous sommes quatre à maîtriser ce savoir-faire. Les autres sont des élèves, des apprentis, qui doivent être formés au métier (le nombre d'employés varie de 50 à 100 personnes selon les commandes). » – Enquête, Président du groupement d'artisans (GIC)

- Des informations et connaissances confidentielles.

« Je détiens un ensemble d'informations et de connaissances qui m'ont été transmises par mes parents, qui me permettent d'appartenir à un groupe de pression au palais royal et d'être consulté à certains moments cruciaux de la vie du royaume. » - Enquête, Coordinateur du MIPED

La possession de savoirs communautaires réservés est plus importante pour la fonction d'activation que pour la fonction d'expertise. En effet, il semble qu'elle permette surtout d'occuper une position de pouvoir dans la communauté.

c. Appartenance à des communautés construites

En général, 80% des élites de notre échantillon disent appartenir à des associations (59%), tontines (33%), coopératives (18,5%), réseaux (15%), syndicats (7%). Concernant les élites double-fonction interviewées, toutes appartiennent à des associations, 80% d'entre elles à des tontines et 80% d'entre elles à d'autres types de groupements (coopératives, syndicats, réseaux). Du côté des élites expertes interrogées, 78% d'entre elles appartiennent à des associations, 22% à des tontines et 33% à d'autres types de communautés construites. Enfin, seules 31% des élites activeuses font partie d'associations, 23% sont engagées dans des tontines et 31% adhèrent à d'autres types d'associations. De plus, 15% des élites activeuses disent clairement qu'elles ne font partie d'aucun groupement et notamment les chefs de Njintout et de Nkounga (élites traditionnelles).

[124] Cette danse est pratiquée par certaines sociétés secrètes. Elle implique le port d'un masque et comprend des lamentations.

Tableau 32 : Appartenez-vous à des tontines, associations, coopératives, réseaux, syndicats ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Tontines	23%	22%	80%
Associations	31%	78%	100%
Autre : Coopératives, Syndicats, Réseaux	31%	33%	80%
Non, rien	15%	0%	0%
Pas de réponse	31%	11%	0%

Ainsi il apparaît clairement que les élites de Foumban investissent dans leur stock de relations et qu'elles en construisent en dehors de leur cercle communautaire et familial. Toutefois, les élites activeuses de Foumban sont moins engagées dans des communautés construites. Elles fondent sans doute beaucoup plus leur légitimité sur leurs relations héritées (liens forts), ce constat concernant surtout les élites traditionnelles. Les élus locaux sont pour la plupart engagés dans des associations et/ou tontines et les élites économiques dans des tontines et/ou coopératives. Les élites double-fonction, qui naviguent entre les fonctions politique et experte sont quant à elles les plus déterminées à construire des liens faibles, passant ainsi aisément des cercles historiques/traditionnels aux cercles nouveaux/construits autour d'objectifs communs.

d. Appartenance à un parti politique

63% des élites de notre échantillon appartiennent à un parti politique, dont :

- 77% des élites activeuses. Seul le Délégué du groupement d'artisans a clairement fait savoir qu'il n'appartient à aucun parti politique. Deux élites traditionnelles n'ont pas répondu à cette question (le Vice-premier ministre du palais et le Directeur des affaires culturelles du Palais que nous pensons toutefois engagées politiquement) ;
- 60% des élites double-fonction. Deux leaders de la société civile ont fait mention de leur neutralité politique ;
- 44% des élites expertes. Plusieurs agents de l'Etat ont expliqué que leur fonction ne les autorise pas à militer pour un parti politique mais que en tant qu'individu ils étaient toutefois membre d'un parti politique.

Parmi les élites ayant répondu positivement, 37% appartiennent au parti au pouvoir (RDPC) représenté par le Sultan de Foumban, 26% au parti d'opposition (UDC) fondé et présidé par le Maire de Foumban. Les élites activeuses se divisent en deux groupes égaux avec 38% d'entre elles qui appartiennent au RDPC et 38% d'entre elles qui appartiennent à l'UDC. Les élites expertes membres d'un parti politique sont à 33% du RDPC et à 11% à l'UDC (ce qui concerne les agents territoriaux). 40% des élites double-fonction adhèrent au RDPC, contre ; 20% à l'UDC (ce qui concerne encore une fois une élite à la casquette d'agent territorial)

Ainsi, parmi les élites ayant répondu appartenir à un parti politique, il apparaît clairement que :

- les élus et agents communaux font partie de l'UDC, parti local d'opposition, comme le Maire de Foumban qui en est le fondateur,
- les élites traditionnelles se rangent du côté du parti au pouvoir comme le Sultan du Royaume Bamoun,
- les élites étatiques sont du côté de l'Etat et donc du parti au pouvoir, les agents l'Etat ont un devoir de neutralité mais 3 d'entre eux avouent toutefois être militants du RDPC et leur adhésion au RDPC se fait la plupart du temps pour des raisons fonctionnelles, dans l'espoir d'un avancement de carrière,
- les élites économiques sont divisées, certaines penchant vers l'UDC, d'autres vers le RDPC,
- les élites académiques et de la société civile n'adhèrent majoritairement à aucun parti politique.

Tableau 33 : Appartenance des élites aux partis RDPC et UDC

Partis politiques	Types d'élites concernés
RDPC	3 agents de l'Etat ; 4 élites traditionnelles ; 1 élite académique ; 2 élites économiques ; 1 leader de la société civile ; 1 leader religieux
UDC	4 élus locaux ; 2 agents territoriaux ; 2 élites économiques

Il semble donc que les partis politiques soient des ressources pour les élites sauf pour les leaders de la société civile. Les élites sont également des relais entre les partis et les communautés, elles permettent la construction du politique. Les élites traditionnelles et les agents de l'Etat font ainsi le lien entre les communautés et le gouvernement en place, dans une logique verticale. Les élus locaux tentent quant à eux de mettre en place une identité politique locale, dans une logique plus horizontale.

Le tableau ci-dessous présente les capacités sociales des élites de notre échantillon de manière synthétique.

Tableau 34 : Synthèse des capacités sociales des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)

Capacités sociales	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Appartenance communautaire	Bamoun	Diverse	Bamoun
Position communautaire	Elevée	Moyenne	Moyenne
Appartenance à un parti politique	Déterminante	Non déterminante	Déterminante
Appartenance à des groupes construits	Non déterminante	Déterminante	Déterminante

Nous voyons donc que, pour faire partie des élites activeuses de Foumban, l'appartenance communautaire compte et dans le Noun, pour pouvoir mobiliser les acteurs, il est important d'être Bamoun (toutes les élites activeuses sont ici Bamouns). De plus, la fonction d'activation est fortement liée à la position communautaire des familles des élites et à la position des élites elles-mêmes. Ainsi toutes les élites activeuses ont des parents possédant des titres traditionnels et 77% d'entre elles possèdent elles-mêmes de tels titres. Ce constat concerne bien sûr les élites traditionnelles mais également les élus locaux et les élites économiques. Dans le même sens, plus d'une élite participative sur deux possède un pouvoir spécial, dû à l'acquisition de savoirs réservés, ancestraux, transmis par les anciens à travers des rites initiatiques.

L'appartenance à un parti politique est également très importante pour les élites activeuses qui sont presque toutes membres d'un parti. A Foumban, ces élites se divisent ainsi en deux groupes politiques égaux : les élus et agents communaux adhèrent à l'UDC, parti local d'opposition fondé par le Maire de Foumban ; les élites traditionnelles se rangent du côté du parti au pouvoir comme le Sultan du Royaume Bamoun[125]. Les élites économiques sont divisées, certaines penchant vers l'UDC, d'autres vers le RDPC. Au contraire, l'appartenance à des associations, tontines, coopératives (etc.), à des communautés construites, n'est pas significative pour les élites activeuses surtout pour les élites traditionnelles. Les élus locaux quant à eux sont pour la plupart engagés dans des associations et/ou tontines et les élites économiques dans des tontines et/ou coopératives.

Finalement, les élites activeuses entretiennent des liens familiaux, communautaires, forts et hérités, qui leur permettent de mobiliser les acteurs. Ces élites sont fortement ancrées localement. Elles occupent une position communautaire reconnue et possèdent des savoirs qui les rendent « spéciales » et qui leur donnent la légitimité de diriger un village (légitimité communautaire) ou un atelier (légitimité professionnelle). Elles renforcent leur position de pouvoir à travers leur appartenance à des partis politiques. Les élus locaux semblent également investir dans les liens faibles. Pour mobiliser les acteurs, les élites activeuses utilisent ainsi leurs origines, leurs positions communautaires, leurs relations héritées comme ressources ainsi que leur appartenance à des partis politiques.

Pour les élites expertes, appartenir à la communauté Bamoun est moins important (33% des élites expertes ne sont pas Bamouns), et les agents de l'Etat sont souvent originaires d'autres communautés. Toutefois, être un enfant du pays facilite le travail et l'administration centrale essaie, dans la mesure du possible, de nommer des Bamouns aux postes administratifs dans le

[125] Pour plus de détails, Cf. Chapitre 3

département du Noun (par exemple, le MINPMEESA a nommé comme Délégué Départemental un chef de village). La fonction d'expertise semble également moins liée à la possession d'une position traditionnelle que la fonction d'activation même si certaines élites expertes possèdent également des titres (55,5% d'entre elles). Toutefois, les élites expertes ont moins souvent hérité des titres de leurs parents que les élites activeuses et seules un tiers d'entre elles dit avoir acquis des savoirs réservés.

Les élites expertes adhèrent beaucoup moins que les élites activeuses à un parti politique et celles qui y adhèrent sont majoritairement du côté du parti au pouvoir (notamment les agents de l'Etat, officiellement neutres, mais qui souvent militent officieusement pour le RDPC dans un but d'avancement de carrière). Contrairement aux premières, les élites expertes construisent des relations hors de leurs cercles familiaux et communautaires (78% d'entre elles appartiennent à des associations). Elles investissent activement dans les liens faibles par lesquels elles mobilisent les connaissances.

Finalement, les élites expertes investissent dans les relations construites, avec des personnes situées hors du cercle familial et communautaire, et créent des liens autour d'objectifs communs (liens faibles). Les élites expertes semblent ainsi se détacher de leurs communautés d'origine. Elles sont moins ancrées localement que les élites activeuses. Elles n'adhèrent pas vraiment aux partis politiques. Pour mobiliser les connaissances, les élites expertes utilisent leurs compétences, leurs expériences ailleurs et leurs relations construites comme ressources.

Tout comme les élites activeuses, les élites double-fonction sont toutes Bamouns. De plus, 100% des élites double-fonction affirment avoir des parents qui possèdent des titres traditionnels. Cependant, seules 60% des élites double-fonction disent posséder de tels titres, certaines ayant refusé d'hériter des titres de leurs parents. Ainsi, la position communautaire des familles des élites compte mais la position des élites elles-mêmes compte moins.

Plus de la moitié (60%) des élites double-fonction appartiennent à un parti politique avec une nette distinction des leaders de la société civile, qui tiennent à conserver une neutralité. Encore plus que les élites expertes, les élites double-fonction investissent dans leurs relations construites : toutes appartiennent à des associations. Les élites double-fonction sont donc fortement ancrées dans des cercles hérités mais également dans des cercles construits.

Les élites double-fonction sont ancrées localement. Elles possèdent et entretiennent leurs liens familiaux et communautaires et investissent dans de nouvelles relations. Elles passent aisément des communautés héritées aux communautés construites et naviguent entre leurs cercles de

relations historiques/traditionnelles et des cercles de relations nouvelles/fabriquées. Certaines d'entre elles sont engagées politiquement sauf les leaders de la société civile qui respectent une neutralité politique. Les élites double-fonction parviennent ainsi à la fois à mobiliser les acteurs, ainsi qu'à mobiliser les connaissances.

3. Les capacités symboliques des élites

Nous considérons dans ce paragraphe les capacités symboliques comme un stock de croyances, de représentations et de perceptions. Nous nous penchons ici sur l'appartenance religieuse des élites et quelques-unes de leurs attitudes envers leur position de leader et le Développement Economique Local de Foumban (motivations et blocages).

a. Appartenance religieuse

63% des élites de notre échantillon disent être de confession musulmane. 22% se disent protestantes. Seul le Directeur de MEMORO, Trésorier de l'ACTAF et Chef de 3ème degré affirme pratiquer un culte traditionnel. Plus aucun acteur ne semble pratiquer la religion Bamoun[126].

Les élites activeuses sont à 92% de confession musulmane alors que les élites double-fonction ne sont qu'à 40% musulmanes et les élites expertes à 33%.

Tableau 35 : Quelle religion pratiquez-vous ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)[127]

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Musulmane	92%	33%	40%
Catholique	0%	11%	0%
Protestante	0%	44%	40%
Culte traditionnel	0%	0%	20%
Pas de réponse	8%	11%	0%
Non concerné	0%	0%	0%

La religion musulmane étant la religion la plus pratiquée à Foumban, il n'est pas étonnant que la plupart des élites activeuses la pratique, toutes étant originaires de la localité.

Toutefois, il est également intéressant de constater que :

- deux élites académiques originaires de la localité sont protestantes ;
- deux leaders de la société civile originaires de la localité sont protestants.

[126] Voir dans le Chapitre III, les explications sur le culte Bamoun créé par le roi Njoya
[127] Pour rappel, le Président de la République actuel est de religion catholique

Ce constat peut avoir deux interprétations. D'abord, on peut penser que la fonction d'activation implique d'être de confession musulmane : pour mobiliser, il est nécessaire d'être musulman, les acteurs étant majoritairement musulmans dans le Noun. On peut également imaginer que les personnes de confession protestante sont plus enclines à endosser des fonctions éloignées de l'Etat et de l'administration publique.

b. Représentations sur les qualités d'un bon leader

Il a ensuite été demandé aux élites quelles sont, d'après elles, les qualités principales d'un bon leader. Là, les trois catégories d'élites ne mettent pas l'accent sur les mêmes qualités d'un bon leader. Pour les élites activeuses, la réponse qui arrive en tête est « *autoritaire/respecté* » (46% d'entre elles choisissent cette réponse). Pour les élites expertes, la première réponse est « *compétent* » (78%) (qualité surtout été mentionnée par des agents de l'Etat - 5 d'entre eux - et des élites académiques - 3 d'entre elles) suivi de très près par « *ouvert/à l'écoute* » (77%). Pour les élites double-fonction, la qualité qui arrive en premier est « *ouvert/à l'écoute* » (80% de ces élites sélectionnent cette réponse).

Tableau 36 : D'après-vous quelles sont les qualités d'un bon leader ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Question	Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Quelles sont d'après vous les qualités principales d'un bon leader ?	**Autoritaire/Respecté**	**46%**	33%	40%
	Légitime	15%	22%	0%
	Honnête	31%	33%	20%
	Compétent	8%	**78%**	60%
	Actif	15%	33%	40%
	Ouvert/A l'écoute	31%	77%	**80%**
	Autre	8%	11%	20%
	Pas de réponse	23%	0%	0%
	Non concerné	0%	0%	0%

D'autres qualités sont également mentionnées. Pour le Président des Artisans Voyageurs et le Directeur du centre multifonctionnel, un bon leader se doit d'être patient (notamment en raison du niveau d'éducation plutôt bas de certaines personnes). Le Responsable des programmes d'AJP CEDES exprime d'autres qualités : un bon leader devrait être modeste et humain. Les élites activeuses mettent donc en avant l'importance de la hiérarchie, de l'autorité, du leadership de haut en bas alors que les élites expertes et double-fonction préfèrent l'écoute, la participation, le leadership de bas en haut. Une opposition nette se fait également entre les élites expertes et activeuses sur la compétence, très importante pour les premières et insignifiante pour les secondes (seules 8% des élites sélectionnent cette qualité).

c. Motivations personnelles pour le DEL

Les motivations personnelles des élites pour le Développement Economique Local de Foumban diffèrent de manière intéressante selon les fonctions des élites. Les élites activeuses mettent tout d'abord l'accent sur la fourniture de services aux communautés, permettant de gagner en prestige et en reconnaissance, ce qui favorise leurs ambitions politiques (61,5% d'entre elles choisissent cette rubrique). Puis, les élites activeuses mettent en avant leur volonté de créer des emplois dans la localité. Enfin, ces élites mettent à égalité leur souhait de mobiliser de l'argent, des financements et leur souhait de promouvoir la culture locale.

« Le sens du partage est primordial. Si vous avez du pain, il faut penser aux autres. Il y a ceux qui préfèrent manger le couscous avec le gombo seuls, il y a ceux qui préfèrent manger en famille. » - Enquête, 1er adjoint au Maire
« Pour faire de la politique, j'ai besoin d'une surface financière, parce que, les mains vides, on ne peut pas aller en politique. » - Enquête, 4ème adjoint au Maire
« Le Sultan insiste pour que les communautés de Foumban conservent leur culture, sans toutefois nier le fait que le monde évolue et qu'elles doivent évoluer avec le monde. Il met dès lors l'accent sur le développement touristique et de l'artisanat qui permettent de promouvoir la culture locale tout en créant de l'activité économique. » - Enquête, Chef des affaires culturelles du Royaume Bamoun

La promotion de la culture locale n'est pas seulement l'apanage des élites traditionnelles. Le Maire de Foumban en fait également une priorité. Ainsi lorsque le Sultan a l'idée de créer un nouveau musée pour le palais, le Maire crée un musée municipal. Face au Nguon, attraction principale de la ville, dirigée par la chefferie, le Maire a créé le Carnaval de Foumban. Au final, élites traditionnelles et élus locaux, même s'ils sont divisés sur un certain nombre de sujets, sont plutôt d'accord sur ce point. Les autres types d'élites les rejoignent en général est à la fois une motivation pour promouvoir le Développement Economique Local et l'une de ses finalités.

Tout comme pour les élites activeuses, la première motivation des élites double-fonction est la fourniture de services, le gain en prestige et en reconnaissance permettant d'assouvir des ambitions politiques (80% d'entre elles sélectionnent cette réponse). Puis viennent à égalité la volonté de mobiliser de l'argent, des financements et la promotion de la culture locale. Enfin, les élites double-fonction expriment leur volonté de créer des emplois dans la localité.

« En tant que chef, on est bien dans sa tête quand on rend service à sa communauté, quand on a la reconnaissance. » - Enquête, Délégué du MINPMEESA, également Chef du village de Fontain
« Améliorer les conditions de ma famille nucléaire et de ma communauté » - Enquête, Délégué du MINPMEESA, également Chef du village de Fontain

Les réponses des élites expertes sont sensiblement différentes. En effet, une large majorité d'entre elles exprime pour motivation la création d'emplois (78% des élites expertes font ce choix de réponse). Puis, pour 55,5% des élites expertes vient le souhait de mobiliser de l'argent, des financements. 44% des élites expertes mentionnent ensuite qu'elles aimeraient fournir des

services, gagner en prestige et en reconnaissance, poursuivre des ambitions politiques. Enfin, 33% des élites expertes souhaitent promouvoir la culture locale.

« Il faut créer des emplois, pour que les enfants ne continuent plus de s'exiler. » - Enquête, Agent de Développement Local de la Commune de Foumban
« Il faut que les jeunes puissent avoir accès à des emplois dans la ville, ce qui n'est aujourd'hui pas évident en raison de l'absence d'entreprises et donc d'employeurs » - Enquête, Responsable des Affaires économiques de la Préfecture

Certaines élites ont exprimé d'autres motivations, comme : servir l'intérêt général ; servir leur pays ; assumer les tâches qui leur sont assignées ; appuyer la transformation sociale, responsabiliser les jeunes et les femmes ; pour des raisons d'humanisme.

Tableau 37 : Quelles sont vos motivations personnelles pour le DEL de Foumban ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Motivation pécuniaire, mobilisation de financement	31%	55,5%	60%
Création d'emplois	38%	**78%**	40%
Fourniture de services, prestige et reconnaissance, ambitions politiques	**61,5%**	44%	**80%**
Promotion de la culture locale	31%	33%	60%
Autre	8%	11%	40%
Pas de réponse	15%	0%	0%
Non concerné	0%	0%	0%

Finalement, les élites assumant une fonction d'activation (élites activeuses et double-fonction) mettent d'abord l'accent sur des motivations liées au pouvoir : ces élites sont jugées par leur générosité et leur rayonnement. Elles adoptent ainsi une vision redistributive de leur fonction : elles doivent partager, donner, redistribuer. Elles adoptent également une vision collective du développement qui doit absolument avoir des retombées. Les élites expertes mettent quant à elles plutôt en avant des motivations professionnelles : ces élites sont jugées à travers leurs résultats concrets et des indicateurs dont la création d'emplois fait partie. Elles adoptent une vision plus orientée vers l'autonomisation : elles doivent permettre aux personnes de s'en sortir par elles-mêmes. Elles adoptent une vision plus individualiste du développement.

d) Perceptions des obstacles au DEL de Foumban

Concernant les obstacles au Développement Economique Local à Foumban, la majorité des élites activeuses, expertes et double-fonction pense qu'un obstacle important au DEL est le manque d'argent, dû à la faiblesse des ressources financières locales et aux difficultés d'accès aux financements. Puis pour les élites activeuses et double-fonction, un obstacle important au DEL est contenu dans la corruption, les tracasseries administratives, les conflits entre acteurs,

les impôts et taxes trop élevés. Pour les élites expertes, le second obstacle au DEL provient plutôt de la faiblesse des infrastructures routières, énergétiques et commerciales.

Comme obstacles importants sont également cités la faiblesse des entreprises locales, qui, comme nous l'avons vu plus haut, sont majoritairement des Très Petites Entreprises (TPE), familiales ou communautaires, qui adoptent des logiques de survie.

Tableau 38 : Quels sont, d'après vous, les principaux obstacles au DEL à Foumban ? Réponses des élites selon leur(s) fonction(s)

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Faiblesse des entreprises locales	46%	33%	20%
Faiblesse des ressources humaines locales	15%	22%	40%
Faiblesse des ressources financières et difficultés d'accès aux financements	**61,5%**	**78%**	**100%**
Faiblesse des ressources naturelles locales	8%	11%	0%
Faiblesse des infrastructures (routières, énergétiques, commerciales)	38%	**44%**	40%
Difficultés à vendre, s'approvisionner, accéder à l'information	31%	11%	40%
Corruption, tracasseries administratives, conflits entre acteurs, trop d'impôts et taxes	**53%**	33%	**60%**
Autres : pression des familles, des communautés, manque de soutien de l'Etat	16%	44%	0%
Pas de réponse	15%	0%	0%

Globalement, les élites du DEL quelle que soit leur catégorie, relèvent les mêmes obstacles au DEL. Elles sont toutes impliquées dans le DEL et se confrontent aux mêmes problèmes. Elles décrivent la réalité des difficultés qu'elles rencontrent au quotidien sur le territoire.

Le tableau ci-dessous présente les capacités symboliques des élites de manière synthétique.

Tableau 39 : Synthèse des capacités symboliques des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)

Capacités symboliques	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Appartenance religieuse	Appartenance au culte dominant sur le territoire	Appartenances diverses	Appartenances diverses
Représentation du leadership	Par l'autorité	Par la compétence	Par la participation
Motivations pour le DEL	Rendre service, obtenir la reconnaissance, prestige, assouvir des ambitions politiques	Créer des emplois, du travail	Rendre service, obtenir la reconnaissance, prestige, assouvir des ambitions politiques

Les élites activeuses de notre échantillon sont toutes de confession musulmane. La religion musulmane étant la religion dominante à Foumban, les élites activeuses partagent ainsi les mêmes valeurs, règles et comportements que la plupart des habitants de la localité ce qui leur permet d'obtenir la confiance des habitants de Foumban. Par ailleurs, les élites activeuses ont

une vision hiérarchique du leadership et estiment qu'un bon leader doit être autoritaire et respecté. Elles pensent que leur rôle est de rendre service aux communautés, et espèrent qu'en impulsant le DEL, elles obtiendront la reconnaissance des communautés et par conséquent, elles gagneront en prestige. Pour ces élites, la réussite du DEL se mesure par la fourniture de services. Elles adoptent ainsi une vision collective et redistributive du DEL : le processus de DEL doit permettre de partager, redistribuer les richesses.

Du côté des élites expertes, moins de la moitié est musulmane et un tiers est protestante. La fonction d'expertise n'impose donc pas aux élites expertes d'adopter les codes de la majorité. Les élites expertes ont une vision du leadership par la compétence : pour elles, un bon leader doit être avant tout compétent (contrairement aux élites activeuses pour lesquelles le critère de compétence est insignifiant). Elles pensent que la réussite du DEL se mesure par ses résultats notamment en termes de création d'emploi. Elles adoptent par là une vision plus individuelle et autonome du DEL : le processus de DEL doit permettre à chacun de s'en sortir en travaillant. La valeur travail a une importance particulière pour les élites expertes.

Moins de la moitié des élites double-fonction sont musulmanes (40%), les leaders de la société civile étant protestants. Il ne semble dès lors pas essentiel pour elles d'adopter la religion dominante. Les élites double-fonction se distinguent des élites activeuses et des élites expertes et ont une vision du leadership par la participation : elles pensent ainsi qu'un bon leader devrait être d'abord ouvert et à l'écoute.

Puis, les élites double-fonction estiment que leur rôle est de fournir des services aux communautés et que le DEL permet d'atteindre cet objectif. Elles voient ainsi la finalité du DEL dans la fourniture de services et espèrent, en soutenant le DEL, gagner en reconnaissance et en prestige pour assouvir certaines de leurs ambitions personnelles (80% d'entre elles sélectionnent cette réponse). Les élites double-fonction s'inscrivent donc également dans une vision collective et redistributive du DEL. Elles espèrent accroître leur pouvoir et recherchent activement l'obtention d'une certaine reconnaissance.

Les élites activeuses, expertes et double-fonction possèdent la même appréciation des blocages au DEL à Foumban. Elles sont confrontées aux mêmes difficultés sur le terrain lorsqu'elles initient des actions.

Nous avons donc vu, dans cette première Section, que les capacités des élites sont très différentes selon les fonctions qu'elles assument. Ces critères sont des caractéristiques propres aux élites qui leur permettent soit de mobiliser les acteurs, soit de mobiliser les connaissances.

Conclusion de la Section 1

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les capacités humaines, sociales et symboliques des élites activeuses, expertes et double-fonction.

Tableau 40 : Synthèse des capacités humaines, sociales et symboliques des élites du DEL selon leur(s) fonction(s)

Capacités humaines	**Elites activeuses**	**Elites expertes**	**Elites double-fonction**
Niveau d'éducation	Faible, sauf pour les élites les plus haut placées	Elevé	Moyen
Durée de l'expérience professionnelle	Largement supérieure à dix ans	Inférieure ou supérieure à dix ans	Largement supérieure à dix ans
Mode d'acquisition des savoirs/connaissances	Par héritage, en faisant avec les proches	Par les études et les expériences	Par les études et les expériences
Expérience sur le territoire	Approfondie	Solide	Approfondie
Expérience hors du territoire	Peu importante, sauf pour les élites les plus haut placées	Approfondie	Approfondie
Capacités sociales	**Elites activeuses**	**Elites expertes**	**Elites double-fonction**
Appartenance communautaire	Bamoun	Diverse	Bamoun
Position communautaire	Elevée	Moyenne	Moyenne
Appartenance à un parti politique	Déterminante	Non déterminante	Déterminante
Appartenance à des groupes construits	Non déterminante	Déterminante	Déterminante
Capacités symboliques	**Elites activeuses**	**Elites expertes**	**Elites double-fonction**
Appartenance religieuse	Culte dominant sur le territoire	Diverse	Diverse
Représentation du leadership	Par l'autorité	Par la compétence	Par la participation
Motivations pour le DEL	Rendre service, obtenir la reconnaissance, prestige, assouvir des ambitions politiques	Créer des emplois, du travail	Rendre service, obtenir la reconnaissance, prestige, assouvir des ambitions politiques

Ces capacités peuvent être regroupées en quelques capacités clés des élites selon leurs fonctions.

L'éducation : les élites activeuses sont nettement moins diplômées que les élites expertes, avec une nuance pour les élites activeuses de haut niveau (comme le Maire et le Sultan). La possession de diplômes élevés est donc moins importante pour mobiliser les acteurs mais est absolument indispensable pour mobiliser les connaissances.

L'expérience professionnelle : les élites activeuses et double-fonction possèdent une plus longue expérience que les élites expertes. Ainsi pour mobiliser les acteurs, il semble important d'être en mesure de justifier d'une solide expérience professionnelle.

L'ancrage territorial des élites : les élites activeuses sont très fortement ancrées localement : elles sont originaires de la localité, appartiennent à la communauté Bamoun, largement dominante sur le territoire. Elles ont très peu voyagé dans le pays. Certaines d'entre elles possèdent des expériences à l'international mais ce sont surtout les élites de haut niveau (Maire et Sultan). Pour mobiliser les acteurs, un fort ancrage territorial est essentiel.

L'ouverture des élites sur l'extérieur : les élites expertes sont originaires de différents territoires, appartiennent à différentes communautés (certaines n'étant pas présentes sur le territoire), et ont beaucoup voyagé au sein du pays voire à l'international pour certaines. Pour mobiliser les Connaissances, un degré d'ouverture important semble nécessaire. En effet, l'ouverture permet aux élites expertes d'avoir un certain recul leur permettant de mieux appréhender les ressources du territoire. Elles sont capables de comparer et de s'inspirer d'autres expériences.

L'empreinte communautaire : les élites activeuses et double-fonction, nous l'avons dit, appartiennent à la communauté Bamoun. Elles y occupent une position communautaire reconnue, validée par des titres et des savoirs spéciaux/réservés. Cette position confère aux élites des capacités distinctives (maîtrise d'une danse, d'un savoir-faire, d'une pratique guerrière…) et des pouvoirs (influence, pression, enseignement). De plus, les élites activeuses héritent de leurs connaissances et apprennent en faisant, aux côtés de leurs familles et/ou communautés. Certaines d'entre elles héritent également de leurs positions, comme les chefs traditionnels ou mêmes les artisans. Au contraire les élites expertes n'ont pas besoin de faire partie de la communauté dominante pour mobiliser les connaissances, même si toutefois cela peut faciliter leur travail. Elles ne doivent pas non plus forcément avoir une position spécifique dans la communauté et certaines ont même refusé d'hériter de titres qui leur étaient destinés. L'influence de leur famille et/ou communauté provient de la transmission de valeurs et notamment de l'importance de l'éducation. Elles acquièrent leurs connaissances et apprennent leurs métiers à travers leurs études et les expériences qu'elles font en dehors de leurs familles et/ou communautés et même en dehors du territoire. L'empreinte communautaire est donc forte pour les élites activeuses alors qu'elle est faible pour les élites expertes. En effet, ces dernières mobiliser les acteurs, il semble dès lors primordial d'occuper une position communautaire et de posséder des capacités et pouvoirs particuliers, ce qui n'est pas primordial pour mobiliser les connaissances.

L'investissement dans les liens faibles : les élites activeuses misent essentiellement sur les liens forts pour mobiliser les acteurs de Foumban et sont très peu engagées dans des associations, tontines ou autres groupements. Parmi elles, les élus locaux se distinguent cependant et

développent également des liens faibles : elles font souvent partie d'associations et/ou de tontines. Cet engagement a pour but de multiplier leurs cercles électoraux. Les élites économiques s'engagent également dans des coopératives, mais celles-ci réunissent les membres d'une même communauté et sont souvent créées afin de formaliser l'organisation de la production aux yeux des administrations. Les élites expertes et les élites double-fonction quant à elles, investissent massivement dans la mise en place de liens faibles et adhèrent pour la plupart à des associations et/ou à des tontines. Pour mobiliser les Connaissances, il semble donc essentiel pour les élites de multiplier leurs relations interpersonnelles et notamment de développer des liens en dehors de leurs cercles familiaux et communautaires.

L'engagement politique : les élites activeuses sont pour la plupart, engagées dans un parti. Et à Foumban, elles se font concurrence à travers leur appartenance au parti au pouvoir (RDPC) ou au parti d'opposition (UDC). Les élus locaux s'inscrivent ici dans une logique horizontale et tentent de mettre en place une idéologie politique locale. Les élites traditionnelles s'inscrivent plutôt dans une logique verticale et se font les relais de la politique nationale du parti au pouvoir. Pour les élites expertes, appartenir à un parti politique n'a pas grande importance, si ce n'est pour flatter la hiérarchie et tenter d'obtenir des avancements de carrière. Pour mobiliser les acteurs à Foumban, les élites doivent appartenir à un parti politique, et notamment soit au parti au pouvoir, soit au parti local d'opposition.

La pratique du culte religieux dominant est l'apanage des élites activeuses. Celles-ci obtiennent sans doute plus facilement la confiance des communautés locales en partageant les mêmes valeurs et les mêmes codes. Cette appartenance n'est pas déterminante pour les élites expertes qui adoptent d'autres croyances religieuses, et adhèrent notamment à la religion protestante. Pour mobiliser les acteurs, il semble alors important de partager les mêmes valeurs et codes religieux que la majorité de la population.

La représentation du leadership que se font les élites est également différente selon les catégories d'élites. Les élites activeuses ont en effet une vision hiérarchique du leadership alors que les élites expertes perçoivent le leadership par la compétence. Les élites double-fonction se distinguent ici en mettant en avant l'importance du leadership participatif.

La perception des finalités du DEL : les élites activeuses et double-fonction défendent une vision plus collective du DEL, et mettent en avant l'importance du partage des richesses. Elles ont également une vision plus redistributive du DEL et soulignent l'importance de la redistribution, de la fourniture de services. Les élites expertes ont quant à elle une vision plus individualiste du DEL et pointent du doigt la nécessité pour chacun d'avoir les moyens de s'en

sortir. Elles ont aussi une vision plus autonome du DEL et mettent l'accent sur l'importance de la création d'emplois dans la localité.

Tableau 41 : Les capacités « clés » des élites selon leur(s) fonction(s)

Capacités clés	Fonction d'activation	Fonction d'expertise
Education	Non déterminante sauf pour les élites les plus haut placées	Déterminante
Expérience professionnelle	Déterminante	Non déterminante
Ancrage territorial	Déterminant	Important mais non déterminant
Ouverture sur l'extérieur	Non déterminante sauf pour les élites les plus haut placées	Déterminante
Empreinte communautaire	Déterminante	Non déterminante
Investissement dans les liens faibles	Non déterminant sauf pour les élus locaux	Déterminant
Engagement politique	Déterminant	Non déterminant
Représentation du leadership	Hiérarchique	Par la compétence
Perception des finalités du DEL	Vision collective, redistributive	Vision individualiste, autonome

Le tableau ci-dessus montre clairement que chacune des deux fonctions identifiées pour les élites est étroitement liée à des capacités particulières. *Nous pouvons donc confirmer la pertinence de la distinction entre les fonctions d'activation et d'expertise.*

Au-delà de leurs différences, les élites de notre échantillon présentent également quelques rares points communs.

- Tout d'abord, toutes les élites rencontrées possèdent des parcours très diversifiés et sont ou été actives dans plusieurs secteurs (privé, public, associatif, académique).
- De plus, la plupart des élites occupent ou ont occupé des postes de direction et/ou de management dans une ou plusieurs organisations.
- Enfin, les élites activeuses, expertes et double-fonction possèdent globalement la même appréciation des blocages au Développement Economique Local à Foumban et sont finalement confrontées aux mêmes difficultés sur le terrain lorsqu'elles initient des actions.

Section 2. Les opinions et les pratiques des élites du Développement Economique Local

Dans cette Section, nous analyserons les comportements des élites et nous essaierons de mettre en lumière certains points communs des élites activeuses, expertes et double-fonction ainsi que des différences entre les élites selon les fonctions qu'elles assument dans le Développement Economique Local, soit :

- Les opinions et les valeurs des élites par rapport à certaines affirmations sur le DEL et notamment sur la pertinence du modèle occidental, la nécessité de l'appui de l'Etat, l'importance de la contribution de la diaspora, l'apport du fonctionnement communautaire, la contribution des Très Petites Entreprises informelles.
- Les pratiques de mobilisation des ressources territoriales : d'une part de mobilisation des connaissances (expertise), d'autre part de mobilisation des acteurs (politique).

L'examen des opinions et des pratiques des élites locales de Foumban nous conduira là encore à établir des comparaisons entre les deux fonctions des élites.

1. Quelques opinions des élites sur des sujets déterminants du Développement Economique Local

Nous avons tout d'abord demandé aux élites si elles sont d'accord ou non pour dire que le modèle occidental est un modèle à suivre pour le développement en Afrique. 80% des élites double-fonction ne considèrent pas le modèle occidental comme un modèle à suivre.

« Beaucoup croient que le modèle occidental est un modèle et ce, car il n'existe pas de référentiel local, car la colonisation a fait croire que le référentiel était forcément occidental. Or, avant la colonisation, le Roi Njoya avait, à Foumban, tenté de produire un modèle, qui a par la suite été anéanti. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES
« L'Occident a mis beaucoup de temps pour se développer… Si l'Afrique se mettait à copier ce modèle, elle mettrait alors beaucoup trop de temps pour parvenir au développement. » - Enquête, Directeur de MEMORO, trésorier de l'ACTAF et Chef de 3ème degré

Les élites expertes ne sont majoritairement pas d'accord à 78% pour dire que le modèle occidental est un modèle à suivre pour le développement en Afrique.

« Le modèle occidental n'en est pas vraiment un car il possède des défauts et il faut, pour se développer, puiser dans sa culture et son environnement propres. » - Enquête, Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts
« Le développement doit être local et endogène, il ne peut pas venir d'ailleurs ou du haut. » - Enquête, Coordinateur technique du CEFAN

Les élites activeuses sont plus partagées et 31% d'entre elles sont d'accord pour dire que le modèle occidental un modèle à suivre mais expliquent qu'il faut toutefois l'adapter.

« Le modèle européen est intéressant même s'il faut l'adapter. » - Enquête, Leader UDC

« Il faut créer un modèle de synthèse en tirant les bonnes choses à prendre du modèle européen et en les adaptant au contexte africain. » - Enquête, 4ème adjoint au Maire

« Certaines choses sont en effet bonnes à prendre dans le modèle occidental, d'autres sont à laisser, notamment ce qui vient détruire la culture locale, les traditions parce que dit-on, un homme sans culture est un arbre sans racines. » - Enquête, Directeur des affaires culturelles du Sultan

Tableau 42 : Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
D'accord	31%	22%	20%
Pas d'accord	54%	78%	80%
Pas de réponse	15%	0%	0%

Nous avons également demandé aux élites si elles sont d'accord ou non avec l'affirmation suivante :« *il n'est pas possible d'impulser le développement local sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs* ». Ici les avis des élites activeuses et des élites expertes divergent fortement. La majorité (62%) des élites activeuses sont d'accord avec cette affirmation et pensent qu'un appui de l'Etat et de partenaires extérieurs est absolument nécessaire pour le développement de Foumban.

« La Commune n'a pas assez de ressources pour initier des projets et a forcément besoin d'aide extérieure. » - Enquête, 4ème adjoint au Maire

Contrairement aux élites activeuses, les élites expertes ne sont majoritairement à 67% pas d'accord avec cette affirmation.

« Les efforts de développement viennent d'abord du local et l'Etat ne peut pas impulser quoi que ce soit, il peut simplement venir en soutien. » - Enquête, Agent de développement de la Commune

Seule une élite experte est « *d'accord* », le Sous-préfet qui pense que la contribution de l'Etat est indispensable pour le développement

Du côté des élites double-fonction les avis sont partagés, avec :

- 40% d'entre elles qui sont d'accord,

« Le soutien de l'Etat et des partenaires est important mais ce soutien ne peut pas apporter toutes les solutions. » - Enquête, Président de la CHART, Chef du bureau de l'artisanat à la Commune

- 60% d'entre elles qui ne sont pas d'accord.

« L'Etat et les partenaires ne peuvent être mis à contribution que lorsqu'un appui complémentaire est nécessaire, mais le développement local doit être impulsé au niveau local par les acteurs locaux. » - Enquête, Délégué Départemental du MINPMEESA, Chef de Fontain

« Le développement local est endogène, et ne peut pas provenir ni de l'Etat ni des partenaires extérieurs. La principale faiblesse de nos sociétés est de ne pas penser le développement avant d'agir, la deuxième faiblesse est que les gens confondent le potentiel économique et l'opportunité économique. Il faut plutôt penser à comment transformer un potentiel en une opportunité, c'est une

étape à construire dans l'esprit de ceux qui ont la charge d'organiser et de penser le développement au niveau local. On gagnerait plutôt à construire des relations de travail qui aident à identifier les opportunités et à transformer cela en véritables mines qui produisent la richesse. Et puis même l'aide publique au développement du Cameroun représente à peu près 10% du budget, ce n'est pas grand chose, donc sur la base de ce pourcentage, on ne saurait prétendre que tout vient de l'extérieur. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES

Tableau 43 : Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaire extérieur, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
D'accord	62%	33%	40%
Pas d'accord	23%	67%	60%
Pas de réponse	15%	0%	0%

Il semble donc ici que les élites activeuses ressentent plus le besoin de recevoir des aides que les élites expertes qui, au contraire, pensent majoritairement qu'il est tout à fait possible d'impulser le développement local sans soutien extérieur. Les élites expertes semblent faire plus confiance aux ressources territoriales.

Ensuite, nous avons demandé aux élites ce qu'elles pensent de la contribution de la diaspora au développement local en affirmant que la diaspora joue un rôle très important pour le développement économique de Foumban. Là encore, les avis des élites activeuses et des élites expertes sont très divisés. Les élites activeuses sont majoritairement d'accord à 54% pour dire que la diaspora joue un rôle important pour le développement économique de Foumban.

« Les ressortissants de Foumban à l'étranger envoient par exemple des voitures à leurs familles pour les aider ainsi que d'autres types de dons. Si on organisait toutes leurs contributions, elles pourraient représenter un apport important pour l'économie locale. » - Enquête, 4ème adjoint au Maire

Au contraire, les élites expertes ne sont plutôt pas d'accord avec cette affirmation à 78%.

« La diaspora camerounaise ne contribue presque pas au développement, en tout cas pas comme la diaspora sénégalaise par exemple. » - Enquête, Déléguée Départementale du MINTOUL

« Au-delà de l'investissement, la diaspora pourrait jouer un rôle dans le changement de mentalités, mais elle ne le fait pas. » - Enquête, Coordinateur technique du CEFAN

« La diaspora investit beaucoup à Foumban, mais ses investissements sont privés et ne répondent pas aux besoins locaux. Cependant la diaspora investit beaucoup dans l'art ce qui permet de promouvoir les savoir-faire locaux. » - Enquête, Responsable des affaires économiques de la Préfecture

Tout comme pour les élites expertes, les élites double-fonction ne perçoivent majoritairement pas (80%) la contribution de la diaspora comme une ressource importante pour le développement local.

« La diaspora du Noun, contrairement à la diaspora ouest-africaine n'est pas organisée et ne réalise ici que des investissements privés. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES

« Les Bamouns installés à l'étranger reviennent quelque fois construire un bâtiment ou une maison dans le Noun, mais à part ça, ne font pas grand-chose pour la localité. » - Enquête, Chef de Fontain, Délégué Départemental du MINPMEESA

« Beaucoup de ceux qui sont partis ne donnent plus de nouvelles. Certains qui reviennent, demandent ensuite qu'on cotise pour eux pour qu'ils puissent repartir… » - Enquête, Coordinateur du MIPED

Tableau 44 : Certains pensent que la diaspora joue un rôle très important pour le développement économique de Foumban. Qu'en pensez-vous ?

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
D'accord	54%	22%	20%
Pas d'accord	31%	78%	80%
Pas de réponse	15%	0%	0%

Comme pour la question précédente, il semble donc que les élites activeuses considèrent que les solutions pour le Développement Economique Local viennent de l'extérieur, qu'elles cherchent à mobiliser des ressources externes. Au contraire, les élites expertes et double-fonction perçoivent le local comme capable de produire son propre développement grâce à ses propres ressources.

Puis, nous avons demandé aux élites si elles pensaient que le fonctionnement communautaire est un obstacle au développement local. 100% des élites double-fonction ne sont pas d'accord pour dire que le fonctionnement communautaire représente un obstacle pour le développement local.

« L'organisation communautaire est un mode d'organisation sociale qui doit être pris en compte car il apporte des réponses aux besoins. Certes, certaines communautés ne parviennent pas à se développer, notamment car la chefferie ne joue pas son rôle. Dans ce cas, il ne s'agit pas dénaturer les communautés pour impulser le développement mais plutôt de réfléchir à ce qui pourrait permettre d'en améliorer les mécanismes. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES

« La chefferie est le lieu d'identification des personnes, un espace de régulation, de solidarité qui constitue un socle pour le développement. » - Enquête, Chef de Fontain, Délégué départemental du MINPMEESA

Une large majorité d'élites expertes à 89% rejoint les élites double-fonction.

« La communauté est au centre du développement en Afrique et aucun développement ne peut survenir sans en tenir compte. » - Enquête, Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts

Une seule élite experte exprime une forte réticence vis-à-vis du fonctionnement communautaire : pour le Chef par intérim du Centre Divisionnaire des Impôts l'organisation sociale communautaire est un véritable problème dans le sens où les structures traditionnelles et modernes se chevauchent et se contredisent à Foumban. Il constate de véritables conflits entre les élites traditionnelles et les élus locaux à Foumban qui entravent le développement.

Les élites activeuses sont plus partagées, 23% considérant le fonctionnement communautaire comme un obstacle au développement, avec une différence entre les élus locaux et les élites traditionnelles :

- Les élus locaux sont les plus enclins à considérer le fonctionnement communautaire comme un obstacle au développement.

« Certains comportements communautaires ne sont pas en accord avec les politiques du pays. De plus, certaines communautés ne répondent qu'à leurs chefs et refusent de considérer les élus comme leurs représentants. » - Enquête, 1er Adjoint au Maire

« Certains Chefs traditionnels freinent volontairement le développement de leur communauté, ce qui changera avec l'avancée de la démocratie. » - Enquête, Leader UDC

- Les élites traditionnelles perçoivent le fonctionnement communautaire comme très favorable au développement des communautés.

« La chefferie soutient les projets des membres de la communauté. » - Enquête, Chef de Njintout

« Ceux qui croient que le fonctionnement communautaire est un obstacle au développement sont ceux qui ne comprennent pas les communautés. » - Enquête, Directeur des affaires culturelles du Royaume

Tableau 45 : Certains pensent que le fonctionnement communautaire est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
D'accord	23%	11%	0%
Pas d'accord	62%	89%	100%
Pas de réponse	15%	0%	0%

Ici, la plupart des élites de tout type ne voit donc pas le fonctionnement communautaire comme un obstacle au développement malgré les charges que font peser les communautés sur les entreprises (taxe de solidarité [128]). La plupart des élites considère même la communauté comme un atout pour le développement (solidarité, soutien aux projets). Toutefois, les élites activeuses sont plus enclines que les autres à rejeter le fonctionnement communautaire et notamment les élus locaux. Nous l'avons vu au troisième Chapitre, il existe à Foumban un véritable conflit entre les élus et les chefs traditionnels qui apparaît ici comme un rejet des communautés de la part des élus.

Enfin, nous avons demandé aux élites de notre échantillon ce qu'elles pensaient de l'affirmation « *les Très Petites Entreprises informelles ne contribuent pas au développement* ». La grande majorité des élites activeuses, expertes et double-fonction s'accorde ici pour dire qu'elles ne sont pas d'accord et que les TPE informelles participent bel et bien au développement de la localité de Foumban.

[128] Grimm, Gubert, Koriko, Lay et Nordman, 2011, « Kinship-ties and entrepreneurship in Western Africa »

Toutes les élites expertes (100%) pensent ainsi que les TPE informelles contribuent au DEL.

« Les TPE sont majoritaires au niveau local et elles alimentent les entreprises formelles. » - Enquête, Responsable des affaires économiques de la Préfecture
« Le secteur informel représente toute une économie parallèle qui soutient le développement. Le monde informel, pour peu qu'il soit bien canalisé devient une économie conventionnelle. Donc l'économie parallèle peut très bien impulser le développement. » - Enquête, Sous-préfet
« Quand on regarde notre fichier des contribuables, ça a la forme d'une pyramide, les plus petits contribuables sont les plus nombreux et supportent toute la charge fiscale. Les gros ont la possibilité de fuir l'impôt […] Et quand il y a contrôle, on sait comment se passe le contrôle ici, entre ce qui est déniché et ce qui est dévoilé il se passe beaucoup de choses. Les petits contribuables sont harcelés car on nous fixe des objectifs à atteindre. On leur fait payer ce dont on a besoin pour atteindre nos objectifs » - Enquête, Chef par intérim du Centre Divisionnaire des Impôts
« Ce sont les artisans organisés en TPE qui tiennent la ville de Foumban. » - Enquête, Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts

Également, 85% des élites activeuses sont sûres que les TPE informelles participent au DEL (15% ne répondent pas à la question).

« Nombreuses sont les très petites entreprises informelles à Foumban qui s'acquittent de l'impôt libératoire qui entre dans les caisses de la Commune. » - Enquête, 4ème Adjoint au Maire
« Le peuple vit grâce aux TPE. » - Enquête, Président du groupement d'artisans

Au contraire, pour le Chef de Nkounga, les TPE informelles ne participent pas assez au développement et devraient se déclarer à l'administration. 80% des élites double-fonction pensent que les TPE informelles participent au développement.

« Le problème des TPE à Foumban vient du fait qu'elles sont organisées sur une base familiale et qu'elles ne survivent pas sans leur promoteur principal. Elles souffrent donc de leur propre système. Toutefois, certaines TPE font vivre plusieurs générations de familles (comme les forges artisanales). Il faut trouver des voies pour les aider sans perturber leur mode d'organisation et là, le modèle européen ne peut pas fonctionner. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES
« Ce sont les TPE qui peuvent promouvoir le local, le made in Foumban » - Enquête, Directeur de MEMORO, trésorier de l'ACTAF et Chef de 3ème degré

Une élite double-fonction affirme toutefois que les TPE informelles ne participent pas au DEL de Foumban. Le Chef de Fontain, Délégué Départemental du MINPMEESA, considère en effet que les TPE informelles ne participent pas car elles trichent en ne payant pas les impôts et les taxes.

Tableau 46 : Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
D'accord	0%	0%	20%
Pas d'accord	85%	100%	80%
Pas de réponse	15%	0%	0%

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des opinions des élites.

Tableau 47 : Synthèse des opinions des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)

Opinions	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Le modèle occidental est un modèle à suivre	Ca dépend	Pas d'accord	Pas d'accord
Du soutien de l'extérieur (Etat, partenaires) est indispensable pour le DEL	D'accord	Pas d'accord	Pas d'accord
La contribution de la diaspora est très importante pour le DEL	D'accord	Pas d'accord	Pas d'accord
Le fonctionnement communautaire représente un obstacle pour le DEL	Pas d'accord D'accord pour les élus locaux	Pas d'accord	Pas d'accord
Les TPE ne contribuent pas au DEL	Pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord

Presque un tiers des élites activeuses pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre en matière de développement même si la majorité des élites activeuses n'est pas d'accord avec cette idée. De plus, la majorité des élites activeuses pense qu'il n'est pas possible d'impulser le DEL sans soutien de l'extérieur, c'est-à-dire de l'Etat ou bien de partenaires étrangers. Les élites activeuses sont également majoritairement d'accord (54%) pour dire que la diaspora joue un rôle important pour le développement économique de Foumban.

Par ailleurs, la plupart des élites activeuses ne perçoit pas le fonctionnement communautaire comme un obstacle au développement. Cependant 23% d'entre elles tout de même affirment que ce fonctionnement entrave le développement. En effet, concernant les opinions des élites activeuses sur l'organisation sociale locale, il existe à Foumban un véritable clivage entre les élites traditionnelles et les élus locaux. Ce clivage correspond tout à fait aux conflits décrits au troisième Chapitre. Les élites traditionnelles perçoivent l'organisation communautaire comme une force indéniable alors que les élus locaux la rejettent vivement.

Concernant le Développement Economique Local, les élites activeuses se tournent vers l'extérieur, dont elles attendent des pistes de solutions et des appuis. Elles cherchent à mobiliser des ressources externes et ont tendance à considérer le territoire comme un « receveur » de ressources pouvant provenir de l'étranger, de l'Etat, de la diaspora.

Contrairement aux élites activeuses, la plupart des élites expertes ne considère pas le modèle occidental comme un modèle à suivre pour le développement en Afrique, voit les défauts de ce soi-disant modèle et son inadaptation pour le contexte de Foumban. De plus, les élites expertes considèrent qu'un soutien de l'Etat ou de partenaires internationaux n'est pas indispensable pour impulser le DEL, celui-ci devant être impulsés par les acteurs locaux. Les élites expertes à 78% ne pensent également pas que la diaspora joue un rôle important pour le développement économique de Foumban.

Sur le fonctionnement communautaire, une large majorité d'élites expertes (89%) ne le considère pas comme un obstacle pour le développement. La communauté est au centre du développement local en Afrique et il n'est pas possible de faire sans elle.

Les élites expertes considèrent finalement le territoire comme un « *conteneur* » de ressources. Elles voient l'extérieur comme un complément, auprès duquel il est possible d'obtenir du soutien, non indispensable pour le développement local. Elles adoptent une attitude volontariste consistant à valoriser les potentialités du territoire avec les acteurs locaux. Tout comme les élites expertes, les élites double-fonction ne perçoivent pas le modèle occidental comme un modèle à suivre et la majorité d'entre elles (60%) considère qu'il est tout à fait possible d'impulser le DEL sans soutien extérieur. Toutefois 40% estiment tout de même qu'un soutien de l'Etat ou de partenaires étrangers est nécessaire. Les élites double-fonction ne perçoivent majoritairement pas (80%) la contribution de la diaspora comme une ressource importante pour le développement local. Concernant le fonctionnement communautaire, toutes les élites double-fonction s'accordent pour dire que ce fonctionnement n'est pas un obstacle pour le développement local, voire qu'il constitue même un atout car il apporte des réponses aux besoins des individus. Les élites double-fonction défendent donc globalement les mêmes opinions que les élites expertes.

Les opinions des élites activeuses d'une part, expertes et double-fonction d'autre part, présentent donc ici encore des différences. Toutefois, les élites s'accordent sur un aspect non négligeable du Développement Economique Local. En effet la majorité de toutes les catégories d'élites pensent que les Très Petites Entreprises Informelles contribuent au développement économique de Foumban. En effet, les TPE sont les principaux acteurs économiques à Foumban et elles font vivre la localité.

2. Quelques pratiques d'expertise des élites

Les questions posées dans ce paragraphe concernent essentiellement la fonction d'expertise. En effet, toutes les questions cherchent ici à clarifier les pratiques de mobilisation des connaissances par les élites (informations et données économiques, sur le territoire, sur les aides et financements disponibles). Ainsi on peut penser que les réponses seront un peu biaisées dans le sens où les élites activeuses sont forcément moins au fait des pratiques en la matière. Toutefois, il était important pour nous de confirmer nos hypothèses et de voir dans quelle mesure les élites activeuses s'en remettent totalement aux élites expertes.

a. Les pratiques de mobilisation des connaissances sur le territoire

Les élites de notre échantillon passent par plusieurs moyens pour mobiliser des connaissances sur leur territoire, c'est-à-dire des informations et des données comme par exemple sur les ressources, sur les acteurs, sur les entreprises, sur les savoir-faire et sur les besoins.

78% des élites expertes rassemblent ainsi des données sur le territoire grâce à l'observation, leurs expériences et en réalisant des travaux d'expertise.

« Je parcoure régulièrement l'ensemble du territoire pour rencontrer divers acteurs et je m'informe ainsi sur le terrain » - Enquête, Chef par intérim du Centre Divisionnaire des Impôts

Le Responsable des affaires économiques de la Préfecture et le Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts expliquent qu'ils conduisent régulièrement des recherches et études.

Ensuite, les élites expertes collectent des données :

- auprès des acteurs locaux, c'est-à-dire des communautés, des associations et des entreprises locales ;
- auprès des services techniques spécialisés, comme par exemple par les services de la Commune ou les divers services techniques étatiques présents dans le Noun comme les représentations locales des différents ministères, les services de la Sous-préfecture et de la Préfecture ;
- à travers leur participation à des cadres de concertation multi-acteurs.

80% des élites double-fonction collectent des informations sur le territoire en passant par les acteurs locaux (communautés, associations et entreprises locales) et par les services techniques spécialisés. Elles se renseignent ensuite grâce aux médias locaux comme la radio ou les journaux.

« Il existe deux radios locales (communautaires) à Foumban au travers lesquelles passent un certain nombre d'informations. » - Enquête, 1er adjoint au Maire

Les élites double-fonction participent également à des cadres de concertation. 38% des élites activeuses indiquent que, pour collecter des données sur le territoire, elles se réfèrent aux acteurs locaux (communautés, associations, entreprises locales). Mais également 38% des élites activeuses ne répondent pas ou ne se sentent pas concernées par la question. Il semble en effet que les élites activeuses ne cherchent pas à collecter systématiquement ce type d'informations. Ce constat confirme notre hypothèse de départ à savoir que la mobilisation des connaissances concerne la fonction d'expertise et non la fonction d'activation.

Tableau 48 : Comment faites-vous pour collecter les données sur le territoire (sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins) ?[129]

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Par les médias locaux : radios, journaux…	23%	22%	40%
Auprès des acteurs locaux : communautés, sages, notables, associations locales, entreprises locales	**38%**	55,5%	**80%**
Auprès des services techniques / spécialisés	23%	44%	**80%**
A travers l'expérience, l'observation, la réalisation d'études et de travaux d'expertise	15%	**78%**	20%
Par la participation à des cadres de concertation régionaux/locaux	8%	44%	40%
Autre	15%	11%	0%
Pas de réponse ou non concerné	**38%**	0%	0%

Il est ici intéressant de constater que seules 23% des élites activeuses mentionnent les services techniques spécialisés comme des sources d'information sur le territoire contre 44% des élites expertes et 80% des élites double-fonction. Ainsi les experts d'adressent plus aux autres experts que les politiques ne s'adressent aux experts.

D'autres moyens sont évoqués par les élites pour collecter les données sur le territoire. Par exemple, le 1er adjoint au Maire explique qu'il s'informe également à travers les conseillers municipaux, présents dans chaque village et à travers des séances de travail organisée par le Maire avec les communautés.

b. Les pratiques de mobilisation des informations économiques

En ce qui concerne la mobilisation d'informations économiques, c'est-à-dire d'informations et données sur les marchés, les débouchés, les opportunités, toutes les élites activeuses et expertes mettent tout d'abord en avant le fait qu'elles reçoivent ce type d'information par l'administration, de manière officielle. Ceci concerne 46% des élites activeuses, 67% des élites expertes, 80% des élites double-fonction.

Les entretiens font ressortir que la Chambre de Commerce et la Chambre de l'Artisanat sont en fait très peu consultées et pour obtenir des informations, la plupart des acteurs se tourne plutôt vers les représentations ministérielles comme la Délégation Départementale du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, la Délégation Départementale du Ministère de l'Economie, la Délégation Départementale du Tourisme, la Délégation Départementale de l'Agriculture, etc. Ces administrations, souvent appelées, les « sectoriels », sont en effet spécialistes de leurs secteurs d'intervention. Toutefois, parallèlement nous constatons que les élites de ces

[129] A cette question, il était demandé aux élites de choisir de 1 à 3 réponses. Certaines élites ont toutefois donné plus de réponses mais nous n'avons pris en compte que les 3 premières. D'autres élites ont également donné moins de 3 réponses (en général, les élites activeuses ont donné moins de réponses que les autres élites).

administrations, au lieu de produire des données à travers des travaux d'expertise, sont plutôt dans l'attente d'une information venant du haut, de leur hiérarchie. Ceci s'explique en partie à cause du manque de moyens qui leur sont alloués.

Puis les élites expertes et double-fonction expliquent qu'elles participent à des cadres de concertation multi-acteurs au cours desquels s'échangent des informations économiques. Les élites interrogées expriment en effet de fortes attentes vis-à-vis des cadres de concertation en matière d'information car ces cadres favorisent les rencontres de divers acteurs et donc l'échange d'informations oral, comme il n'existe que très peu de données écrites (rapports, base de données, etc.).

« Nous constatons d'importants manquements dans la collecte systématique des données, notamment par l'administration. Il est impossible aujourd'hui d'avoir accès à des données précises et structurées. Toutefois, depuis peu une plate-forme multi-acteurs a été mise en place au niveau de la Préfecture, qui a pour rôle, entre autres, la collecte de données et le développement d'une base de données permettant notamment de centraliser les informations économiques. » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES

Quant aux élites activeuses, 38% d'entre elles ne répondent pas ou se disent non concernées par la question, ce qui comme précédemment démontre sans doute qu'elles ne réalisent pas beaucoup ce type de recherche.

Tableau 49 : Comment faites-vous pour collecter des informations économiques (sur les marchés, les débouchés, les opportunités) ? [130]

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Information par les médias : Internet, TV, journaux…	38%	22%	60%
Information officielle par l'administration (et la chambre de commerce/d'artisanat)	**46%**	**67%**	**80%**
Information par les partenaires internationaux	0%	11%	20%
Information par les connaissances et les proches installés en ville/à l'étranger	15%	22%	40%
Voyages réguliers pour du porte-à-porte	0%	11%	20%
Participation à des cadres de concertation nationaux/régionaux	23%	44%	**80%**
Autres	8%	11%	20%
Pas de réponse ou non concerné	**38%**	11%	0%

D'autres réponses ont également été données. Le 4ème adjoint au Maire mentionne le bouche-à-oreille comme un moyen de s'informer sur l'économie locale. Le Responsable des programmes d'AJP CEDES indique l'existence du Forum départemental citoyen qui réunit les jeunes et les décideurs publics et qui permet de diffuser de l'information sur les opportunités d'emplois notamment. Le Directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts explique qu'il conduit également des enquêtes, comme par exemple récemment sur le marché des produits céramiques à Foumban. Il est dès lors le seul acteur à mentionner une méthode scientifique de collecte de données.

Le Président du GIC d'artisans explique que l'information tourne entre les réseaux d'artisans.

« Nous les artisans, nous nous téléphonons régulièrement. Entre nous à Foumban, mais aussi avec nos frères qui font du commerce au centre artisanal de Tsinga à Yaoundé. La plupart de nos communications concernent les clients. Et aussi, ici au quartier artisanal de Foumban, l'information passe par les enfants, qu'on envoie d'atelier en atelier. » - Enquête, Président du groupement d'artisans (GIC)

c. Les pratiques de mobilisation des informations sur les aides et les financements

Concernant la mobilisation d'information sur les aides et financements disponibles pour les projets de développement, les élites expertes mentionnent trois pratiques principales : l'information via les médias, notamment grâce à Internet ; l'information via l'administration, souvent par leur hiérarchie ; l'information via leurs réseaux personnels, c'est-à-dire leurs

[130] Comme pour la question précédente, à cette question, il était demandé aux élites de choisir de 1 à 3 réponses. Certaines élites ont toutefois donné plus de réponses mais nous n'avons pris en compte que les 3 premières. D'autres élites ont également donné moins de 3 réponses (en général, les élites activeuses ont donné moins de réponses que les autres élites).

connaissances, amis ou proches travaillant dans la capitale (direction centrale des Ministères ou organisations étrangères), voire à l'étranger.

Les élites double-fonction mettent surtout l'accent sur l'information à travers les médias et notamment sur Internet. Presque la moitié des élites activeuses ne répondent pas à cette question ou ne se sentent pas concernées, montrant qu'elles n'adoptent pas de méthode particulière pour rechercher ce type d'information. En particulier, certaines élites économiques ne se sentent pas du tout concernées par les aides et financements, comme le Président du GIC d'artisans, le Président des Artisans Voyageurs qui disent n'avoir jamais ni cherché ni reçu d'aide extérieure.

Tableau 50 : Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?[131]

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Par les médias : Internet, TV, journaux…	31%	**44%**	**100%**
Information officielle par l'administration et la chambre de commerce/d'artisanat	31%	**44%**	40%
Par les partenaires internationaux	8%	22%	40%
Par les connaissances et proches installées en ville/à l'étranger	8%	**44%**	20%
Voyages réguliers pour du porte-à-porte	15%	22%	20%
Participation à des cadres de concertation nationaux/régionaux	15%	22%	40%
Autre	8%	0%	20%
Pas de réponse ou non concerné	**46%**	0%	0%

Plusieurs acteurs expliquent également que, Foumban étant une ville réputée pour son histoire, sa culture et son artisanat, elle reçoit de grandes personnalités comme par exemple des ambassadeurs et autres diplomates, auprès desquelles les élites présentent les divers projets et sollicitent des appuis.

« Le Maire est un diplomate, il sait entretenir des relations et s'enquérir sur les aides et financements disponibles. Le Maire est un véritable promoteur des projets de la ville. Il soutient les projets communautaires. » - Enquête, 1er adjoint au Maire

Le tableau ci-dessous synthétise les pratiques de mobilisation des ressources cognitives par les élites.

[131] Comme pour les questions précédentes, à cette question, il était demandé aux élites de choisir de 1 à 3 réponses. Certaines élites ont toutefois donné plus de réponses mais nous n'avons pris en compte que les 3 premières. D'autres élites ont également donné moins de 3 réponses (en général, les élites activeuses ont donné moins de réponses que les autres élites).

Tableau 51 : Synthèse des pratiques d'expertise des élites foumbanaises du DEL

Pratiques	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Mobilisation des données sur le territoire	1. Auprès des acteurs locaux 2. Pas de réponse	1. Observation, expérience, 2. Travaux d'expertise	1. Auprès des acteurs locaux 2. Auprès des services spécialisés
Mobilisation des informations économiques	1. Officiellement par l'administration 2. Pas de réponse	1. Officiellement par l'administration 2. Participation à des cadres de concertation	1. Officiellement par l'administration 2. Participation à des cadres de concertation
Mobilisation des informations sur les aides et financements	1. Pas de réponse 2. Par les médias, par l'administration	Par les médias, par l'administration, par les connaissances et proches en ville	1. Par les médias 2. Par l'administration, par les partenaires internationaux, par les cadres de concertation

Comme nous l'avions imaginé, la mobilisation d'informations, de données, de connaissances n'est pas une pratique courante des élites activeuses. En effet, 38% d'entre elles ne donnent pas de réponse ou se disent non concernées par la collecte de données sur le territoire ; 38% ne donnent pas de réponse ou se disent non concernées par la recherche d'informations économiques ; 46% ne donnent pas de réponse ou se disent non concernées par la collecte d'informations sur les aides et financements. Les élites activeuses mettent toutefois en œuvre certaines pratiques de recherche d'informations économiques qui passent plutôt par leurs réseaux locaux, leurs relations historiques, c'est-à-dire leurs liens forts.

Au contraire, il semble que les élites expertes cherchent activement à mobiliser des informations et données. Tout d'abord, elles disent obtenir un certain nombre de données sur le territoire (par exemple sur les ressources, sur les acteurs, sur les entreprises, sur les savoir-faire, sur les besoins, etc.) grâce à leurs expériences, l'observation sur le terrain et la réalisation d'études et de travaux d'expertise. Cependant elles déplorent des manquements dans la collecte systématique de données, notamment du fait d'un manque de moyens mis à leur disposition. Puis, les élites expertes passent par les acteurs locaux, c'est-à-dire par les communautés et leurs représentants (chefs, sages, notables), par les associations locales et par les entreprises locales, auprès desquels elles demandent des informations. Pour obtenir des données économiques, les élites expertes attendent d'abord d'être informées officiellement par l'administration. Puis elles expliquent qu'elles participent à des cadres de concertation multi-acteurs sur lesquels elles comptent beaucoup en l'absence de données écrites.

Pour la recherche d'informations sur les aides et les financements disponibles, les élites expertes utilisent principalement trois pratiques : l'information via les médias, via l'administration, via les réseaux personnels (connaissances, amis ou proches travaillant dans la capitale - direction

centrale des Ministères ou organisations étrangères - voire à l'étranger). Les élites expertes utilisent donc leurs compétences pour mobiliser les connaissances mais sont soumises à des contraintes matérielles et budgétaires qui ne leur permettent pas toujours de réaliser les travaux d'expertise qu'elles pensent indispensables. Les élites expertes utilisent également leurs relations développées localement et organisent/participent à des cadres de concertation pour mobiliser les données et informations. Elles passent également par les relations qu'elles ont construites tout au long de leurs parcours, à l'extérieur du territoire.

Les élites double-fonction rassemblent des informations sur le territoire en se rapprochant des acteurs locaux et passent également par les services techniques ou spécialisés tels que les représentations ministérielles, les services techniques de la Mairie ou de la Préfecture. Puis, pour obtenir des données économiques, elles disent être essentiellement informées par l'administration et grâce à leur participation à des cadres de concertation multi-acteurs. Enfin, concernant la collecte d'informations sur les aides et financements, les élites double-fonction répondent toutes qu'elles s'informent à travers les médias et notamment sur Internet. Les élites double-fonction passent donc à la fois par leurs liens forts, les relations qu'elles entretiennent avec les acteurs locaux pour mobiliser des connaissances, mais également par les leurs liens faibles en participant à des cadres de concertation multi-acteurs organisés localement, comme par exemple la plate-forme des acteurs du développement du Noun.

3. Quelques pratiques d'activation des élites

Les questions posées dans ce paragraphe concernent essentiellement la fonction d'activation et cherchent à clarifier les pratiques des acteurs (cadres de concertation pertinents, informations et données économiques, promotion de la cohésion sociale, mobilisation de l'Etat et des programmes publics, mobilisation des partenaires étrangers). On peut penser que les réponses seront un peu biaisées dans le sens où les élites expertes sont forcément moins au fait des pratiques en la matière. Toutefois, il était important pour nous de voir dans quelle mesure les élites expertes s'en remettent totalement aux élites activeuses sur ce point.

a) Cadres de concertation utilisés pour discuter du développement du secteur artisanal

Pour discuter des sujets relatifs au Développement Economique Local et notamment au développement du secteur artisanal, les élites considèrent que différents cadres de concertation sont importants :

- Toutes les catégories d'élites citent le cadre communal. En effet, plusieurs acteurs rappellent qu'avec la décentralisation, la Commune est l'acteur central du

développement local. 69% des élites activeuses, 78% des élites expertes et 100% des élites double-fonction mentionnent ce cadre.

- Les élites expertes mettent également en avant le cadre préfectoral, alors que ce cadre est beaucoup moins cité par les élites activeuses, 23%, et double-fonction, 40%. Elles parlent notamment du Comité de Coordination Administrative qui réunit tous les représentants des divers Ministères représentés au niveau départemental (le Préfet représente le Président de la République et doit coordonner l'ensemble des administrations intervenant dans le département). 56% des élites expertes mettent également en avant le cadre de l'administration royale, moins cité par les autres élites. Comme l'explique une élite, l'administration royale joue à Foumban un rôle très important et ne doit surtout pas être négligée. Le Conseil des Ministres est un cadre extrêmement important pour discuter du développement local.
- Parmi les élites activeuses, les élites traditionnelles mettent également en avant le cadre royal, alors que les élus locaux refusent de considérer ce cadre comme pertinent pour discuter du développement local.
- Les élites double-fonction sont également 60% à mentionner le cadre religieux, ce cadre étant bien moins considéré par les autres types d'élites.

Tableau 52 : Dans quels cadres de concertation doivent être discutés les sujets importants concernant le développement de Foumban ?[132]

Question	Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
D'après vous, dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants concernant le développement de Foumban ?	Cadre communautaire (village)	8%	11%	20%
	Cadre communal (conseil municipal)	**69%**	**78%**	**100%**
	Cadre préfectoral (par exemple comité de coordination)	23%	**78%**	40%
	Cadre multi-acteurs (cadre de concertation)	0%	33%	40%
	Cadre de l'administration royale (par exemple conseil des ministres)	**38%**	**56%**	40%
	Cadre religieux (réunions/rassemblements à la mosquée, à l'église) et secret (sociétés secrètes)	31%	44%	**60%**
	Autre	15%	0%	0%
	Pas de réponse	23%	0%	0%

Le Responsable des affaires économiques de la Préfecture met également en avant la création récente (2015) de la plate-forme des acteurs du développement du Noun, mise en place par la Préfecture, le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) et l'association AJP CEDES. Cette plate-forme réunit la Commune, diverses

[132] A cette question, les élites pouvaient sélectionner une ou toutes les réponses proposées, sans limitation.

administrations présentes sur le territoire (le MINPMEESA joue notamment un rôle important, ainsi que le CDI), des organisations de la société civile… Les acteurs des secteurs de la culture et de l'artisanat sont souvent invités, notamment pour discuter des grands projets du territoire comme la création du village artisanal (en construction, face à l'Institut des Beaux-Arts), la modernisation de l'Institut des Beaux-Arts, la construction du nouveau musée…

b) Pratiques de promotion de la cohésion sociale entre les acteurs de la localité

Pour promouvoir la cohésion sociale entre les acteurs de Foumban, il apparaît que les élites activeuses passent tout d'abord par l'organisation de rencontres et d'évènements afin de promouvoir la cohésion sociale, 54% des élites activeuses choisissent cette réponse.

De la même manière que les élites activeuses, les élites expertes disent organiser des rencontres et évènements, 56% d'entre elles.

« La Mairie organise le Carnaval. C'est une rencontre importante qui réunit plusieurs milliers de personnes et qui permet de promouvoir la cohésion sociale. La Mairie organise aussi des journées portes-ouvertes qui ont pour but de favoriser le vivre ensemble, de mobiliser les communautés et d'informer sur les projets portés par la Commune. » - Enquête, Agent de Développement Local de la Commune

Les élites expertes disent également promouvoir l'information régulière de tous les acteurs du territoire sur les sujets touchant au développement, ce qui permettrait d'éviter les conflits. De la même manière, 100% des élites double-fonction sélectionnent cette réponse et mettent en avant l'importance de l'information régulière de tous. 80% des élites double-fonction disent également avoir recours à la justice traditionnelle lorsqu'un conflit éclate.

« Un rôle important de la chefferie traditionnelle est la conciliation lorsque deux parties sont en conflit. Contrairement à la justice officielle, qui creuse un fossé entre des personnes en conflit, la justice traditionnelle essaie de les réconcilier, de les remettre ensemble, afin de ne pas mettre à mal la cohésion sociale. » - Enquête, Chef supérieur de Fontain, également Délégué Départemental du MINPMEESA

Tableau 53 : Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes du développement à Foumban ?[133]

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Information régulière de tous	31%	**56%**	**100%**
Organisation d'évènements et de rencontres	**54%**	**56%**	40%
Gestion des conflits, médiation	31%	44%	40%
Responsabilisation des parties prenantes	15%	11%	20%
Recours à la justice traditionnelle	31%	22%	60%
Autre	0%	0%	20%
Pas de réponse ou non concerné	23%	11%	0%

[133] A cette question, il était demandé aux élites de choisir de 1 à 3 réponses au maximum. Nous avons procédé comme pour les questions précédentes (cf. précédentes notes de bas de page).

D'autres réponse sont également apportées par les élites interrogées.

« Notre association promeut la cohésion en développant par exemple, des activités telles que des soirées autour du feu qui rassemblent les habitants des quartiers pour discuter d'un thème. L'un des derniers thèmes développés concernait l'influence des marchands d'arts sur les jeunes : les échanges ont mis en exergue une influence négative des marchands d'arts sur l'éducation (les marchands d'art gagnent de l'argent sans avoir été à l'école ce qui donne l'impression aux jeunes que l'on peut très bien réussir sans éducation). » - Enquête, Responsable des programmes d'AJP CEDES

Le Chef par intérim du Centre Divisionnaire des Impôts du Noun ne se sent pas concerné par la question. Il n'a pas pour rôle de gérer les conflits dans la localité.

c) Pratiques de mobilisation de l'Etat, des programmes publics pour le Développement Economique Local

Pour mobiliser les programmes publics pour les projets de développement local qu'elles défendent, les élites ne mettent pas en avant les mêmes pratiques selon leur fonction. Les élites activeuses mettent tout d'abord l'accent sur le soutien qu'elles cherchent auprès de leurs amis, connaissances et proches en poste dans les administrations, 54%, puis sur les actions de porte-à-porte qu'elles réalisent auprès des administrations, 46%.

« Le Maire de la Commune présente autant de fois que nécessaire le Plan Communal de Développement aux personnes qu'il rencontre lors de ses nombreux déplacements. Aussi, vous savez, si l'on a un ami cadre au Ministère de l'eau, il est aisé de recevoir pour son village cinq forages en cinq ans. Le Maire sait faire des cadeaux aux bonnes personnes pour obtenir des appuis. » - Enquête, 4ème adjoint au Maire

Les élites expertes mettent l'accent sur le montage et la présentation de dossiers techniques et administratifs à 89%. Le Responsable des affaires économiques à la Préfecture explique l'importance de développer des projets maturés et de les présenter aux Ministères puis, loin derrière, l'importance des pratiques de plaidoyer et de lobbying auprès des autorités, 33%.

Les élites double-fonction mettent en avant leurs pratiques de plaidoyer et de lobbying auprès des autorités à 80%, puis elles citent la recherche de soutien de leurs amis, connaissances et proches en poste dans les administrations à 60% et le montage de dossiers techniques et administratifs à 60%.

« J'ai dû faire un plaidoyer de plus de cinq ans pour pouvoir faire réhabiliter une portion de route très utilisée et sur laquelle de nombreux accidents se sont produits menant à la mort de plusieurs personnes. » ; « J'obtiens l'information sur les appels publics à projet à travers mes relations. » - Enquête, Chef de Fontain, Délégué départemental du MINPMEESA

Tableau 54 : Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?[134]

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs	23%	**89%**	60%
Plaidoyer/lobbying auprès des autorités nationales	0%	33%	**80%**
Porte-à-porte auprès des administrations	46%	11%	20%
A travers les amis, les connaissances, les relations familiales ou du village	**54%**	11%	60%
Autre	8%	22%	20%
Pas de réponse	31%	11%	0%

Certaines élites choisissent d'autres réponses :

- Le Responsable des programmes d'AJP CEDES explique qu'il participe à des forums, lors desquels il présente les projets portés par l'association.
- Le Coordinateur technique du CEFAN explique qu'il valorise les acquis de projets précédents pour tenter d'obtenir de nouveaux soutiens.
- Le Coordonnateur du MIPED explique qu'il passe également par les organisations religieuses pour interpeller les fonctionnaires de l'Etat.

Le Chef par intérim du Centre Divisionnaire des Impôts ne se sent pas concerné par la question et explique que ce n'est pas son rôle de monter des projets et d'obtenir du soutien.

d) Pratiques de mobilisation des partenaires internationaux, des aides étrangères

Pour mobiliser des aides et financements étrangers pour les projets qu'elles défendent, les élites double-fonction placent en premier leurs pratiques de montage et de présentation des dossiers techniques et administratifs, 80% d'entre elles sélectionnent cette réponse, et de communication régulière avec les organisations d'aide, 80% également.

« Il est important d'avoir toujours en sa possession des projets maturés pour pouvoir les vendre dès que l'occasion se présente. » - Enquête, Délégué Départemental du MINPMEESA, Chef de Fontain

Les élites expertes mettent également en avant le montage et la présentation de dossiers techniques et administratifs, 56% d'entre elles, et de communication régulière avec les organisations d'aide avec 44% de réponses. Les élites activeuses disent également obtenir du soutien en communiquant régulièrement avec les organisations d'aide (38% d'entre elles). Cependant elles choisissent également de mettre en avant leurs pratiques de mobilisation de leurs amis, connaissances, et proches (38% d'entre elles). Le 4ème adjoint au Maire rappelle que le Maire de Foumban entretient des relations sur le plan international ce qui permet de mobiliser

[134] A cette question, il était demandé aux élites de choisir de 1 à 3 réponses au maximum. Nous avons procédé comme pour les questions précédentes (cf. précédentes notes de bas de page).

des personnes éloignées à la cause de Foumban. Il explique que seulement quelques jours avant notre enquête, l'Ambassadeur d'Allemagne était à Foumban, puis le chargé d'affaires de l'Ambassade du Canada. Ces deux hauts responsables ont tous deux rencontré le Conseil Municipal pour discuter des projets de la Commune.

Plusieurs élites ne se sentent pas concernées par cette question et notamment trois élites économiques (Président d'Art et Culture, Président des Artisans Voyageurs, Président du GIC) ainsi que deux agents de l'Etat (Sous-préfet et Chef par intérim du Centre Divisionnaire des Impôts).

Tableau 55 : Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?[135]

Réponses	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs	31%	**56%**	**80%**
Communication régulière avec les organisations d'aide	**38%**	44%	**80%**
Porte-à-porte auprès des organisations d'aide et de financement	0%	22%	20%
A travers les relations familiales ou du village, les amis et connaissances	**38%**	22%	20%
Autre	0%	22%	0%
Pas de réponse	31%	0%	0%
Non concerné	23%	22%	0%

Le tableau ci-dessous montre les pratiques de mobilisation des acteurs de manière synthétique.

Tableau 56 : Synthèse des pratiques d'activation des élites foumbanaises du DEL

Pratiques	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Cadres de concertation locaux utilisés	1. Cadre communal 2. Cadre royal	1. Cadre communal, cadre préfectoral, 2. Cadre royal	1. Cadre communal 2. Cadre religieux
Promotion de la cohésion sociale	Organisation d'évènements et de rencontre	Information régulière de tous et organisations d'évènements, de rencontres	Information régulière de tous
Mobilisation de l'Etat et des programmes publics	A travers les amis, les connaissances, les relations familiales ou du village	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs	Plaidoyer/lobbying auprès des autorités nationales
Mobilisation des partenaires internationaux, des aides étrangères	Communication régulière avec les organisations d'aide ; A travers les relations familiales ou du village, les amis et connaissances	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs ; Communication régulière avec les organisations d'aide

[135] A cette question, il était demandé aux élites de choisir de 1 à 3 réponses au maximum. Nous avons procédé comme pour les questions précédentes (voir précédentes notes de bas de page).

Sur les questions de mobilisation des acteurs, les élites activeuses sont très expansives sur les points abordés notamment sur les questions liées à la cohésion sociale et aux cadres de concertation. Les élites double-fonction et notamment les leaders de la société civile sont également ici très à l'aise. Elles l'étaient également sur les questions de mobilisation des connaissances. Les élites activeuses, mettent ainsi l'accent sur certains cadres de concertation, notamment sur l'importance du Conseil municipal, ainsi que sur les concertations organisées par l'administration royale, comme le Conseil des ministres. Ce dernier cadre est surtout cité par les élites traditionnelles mais n'est absolument pas mentionné par les élus locaux. Les élites activeuses disent également organiser régulièrement des évènements et des rencontres pour mobiliser les acteurs, les fédérer. Par ailleurs, nous constatons que les élites, que ce soit pour mobiliser l'Etat ou les partenaires étrangers, passent essentiellement par leurs réseaux et leurs relations interpersonnelles. Elles obtiennent ainsi du soutien grâce à leurs connaissances, amis et proches en poste en poste dans les administrations ou les organisations étrangères.

Les élites expertes pensent contribuer à la mobilisation des acteurs en soutenant l'action des élites activeuses, et notamment en leur fournissent des éléments de négociation (par exemple des dossiers techniques et administratifs). Certaines élites expertes toutefois ne se sentent absolument pas concernées par la fonction d'activation, comme par exemple, le chef par intérim du CDI qui ne répond à aucune question. Les élites expertes accordent ainsi beaucoup d'importance aux cadres communal, préfectoral et royal pour mobiliser les acteurs et discuter des sujets relatifs au Développement Economique Local. Puis comme les élites activeuses, les élites expertes insistent sur l'importance de l'organisation d'évènements et de rencontres pour fédérer les acteurs de Foumban. Enfin, concernant la mobilisation de l'Etat et des partenaires étrangers, les élites expertes se distinguent des élites activeuses et voient leur rôle dans le montage et la présentation de dossiers techniques et de projets maturés.

Les élites double-fonction sont les seules à mettre en avant le cadre religieux comme un cadre pertinent de mobilisation et de discussion sur le DEL. Pour favoriser la cohésion sociale, elles mettent l'accent sur l'information régulière de tous, sur les besoins de transparence. Ces élites adoptent ensuite des pratiques sensiblement différentes lorsqu'il s'agit de mobiliser l'Etat ou des partenaires internationaux. Concernant la mobilisation des programmes publics, les élites double-fonction expliquent réaliser des actions de plaidoyer et de lobbying, passer par leurs réseaux de connaissances, amis et proches et monter des dossiers techniques. Concernant la

mobilisation de partenaires étrangers, les élites double-fonction expliquent qu'elles montent et présentent des dossiers techniques essentiellement.

Conclusion de la Section 2

Nous avons donc, dans cette Section 2, mis en lumière certaines opinions des élites selon les fonctions qu'elles assument. Ces opinions peuvent être reclassées et nous montrent plusieurs orientations des élites concernant le Développement Economique Local.

Ainsi, deux perceptions opposées du territoire émergent des opinions des élites. Pour les élites activeuses, les solutions pour le Développement Economique Local viennent essentiellement de l'extérieur, c'est-à-dire de l'Occident, de l'Etat, des partenaires et de la diaspora. Le soutien de l'extérieur est, pour elles, indispensable. Le territoire est dans ce sens perçu comme un receveur de ressources provenant de l'extérieur et le Développement Economique Local est un processus exogène. Pour les élites expertes et double-fonction au contraire, le territoire possède un ensemble de ressources, de potentialités qu'il faut identifier et valoriser. Les solutions viennent de l'intérieur, des acteurs locaux eux-mêmes. L'extérieur peut venir apporter un soutien aux solutions identifiées à l'intérieur. Le territoire est ici perçu comme un conteneur de ressources et le Développement Economique Local apparaît comme un processus endogène.

De plus, les opinions des élites font apparaître deux perceptions opposées du fonctionnement communautaire et de son impact sur le Développement Economique Local. Ici, la majorité des élites s'accordent pour dire que l'organisation communautaire est une force indéniable pour le développement car la communauté apporte une sécurité à ses membres (favorisant l'esprit d'entreprise), car la communauté permet la redistribution à travers la solidarité, car la communauté soutient les projets portés par ses membres (notamment à travers la chefferie traditionnelle), etc. La chefferie traditionnelle est ainsi considérée par les élites traditionnelles comme le lieu d'identification des personnes, un espace de régulation, de solidarité, un instrument de soutien aux projets des communautés. Toutefois, les élus locaux voient l'organisation communautaire comme un obstacle au développement. Ils remettent en question les chefferies traditionnelles qu'ils perçoivent comme des institutions archaïques, non démocratiques, concurrentes à la commune, qui soumettent les communautés à des règles inadaptées (lois non conformes au cadre légal, système de solidarité contraignant, etc.). Le clivage entre les élus locaux et les élites traditionnelles expliqués au troisième Chapitre apparaît ici.

Enfin, les opinions des élites font également apparaître une perception commune à tous les acteurs des Très Petites Entreprises, comme des acteurs fondamentaux du Développement Economique Local. Elles considèrent pour la plupart les TPE comme les principaux acteurs économiques à Foumban qui font vivre la localité (seule une élite accuse les TPE de ne pas s'acquitter de leurs impôts et charges alors que toutes les autres reconnaissent la contribution essentielle des TPE à l'économie locale). Les élites rencontrées considèrent ainsi que malgré leur informalité, les TPE s'acquittent de certaines taxes qui alimentent les caisses de l'Etat ; les TPE fournissent les entreprises formelles en biens et services ; les TPE permettent à de nombreuses familles de vivre depuis des générations ; le secteur artisanal qui a fait la réputation de Foumban est composé de TPE ; ce sont les TPE qui peuvent promouvoir le local, le « made in Foumban ». Certaines élites expliquent également que les TPE, qui sont des entreprises communautaires[136], doivent être soutenues de manière adéquate afin qu'elles de ne pas perturber leur mode d'organisation. Cela nous rappelle le travail effectué par J.P Mouko[137] et l'importance de la Valeur Ajoutée Sociale produite par les TPE.

D'autre part, cette deuxième Section nous permet de confirmer et de compléter la description des deux fonctions des élites que nous avions développées aux chapitres précédents.

[136] Voir Chapitre 1
[137] Op. cité, voir Chapitre 1

Tableau 57 : Synthèse des pratiques des élites foumbanaises du DEL selon leur(s) fonction(s)

Pratiques – ressources cognitives	Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
Mobilisation des données sur le territoire	1. Auprès des acteurs locaux 2. Pas de réponse	1. Observation, expérience, 2. Travaux d'expertise	1. Auprès des acteurs locaux 2. Auprès des services spécialisés
Mobilisation des informations économiques	1. Officiellement par l'administration 2. Pas de réponse	1. Officiellement par l'administration 2. Participation à des cadres de concertation	1. Officiellement par l'administration 2. Participation à des cadres de concertation
Mobilisation des informations sur les aides et financements	1. Pas de réponse 2. Par les médias, par l'administration	Par les médias, par l'administration, par les connaissances et proches en ville	1. Par les médias 2. Par l'administration, par les partenaires internationaux, par les cadres de concertation
Pratiques – ressources humaines	**Elites activeuses**	**Elites expertes**	**Elites double-fonction**
Cadres de concertation locaux utilisés	1. Cadre communal 2. Cadre royal	1. Cadre communal, cadre préfectoral, 2. Cadre royal	1. Cadre communal 2. Cadre religieux
Promotion de la cohésion sociale	Organisation d'évènements et de rencontre	Information régulière de tous et organisations d'évènements, de rencontres	Information régulière de tous
Mobilisation de l'Etat et des programmes publics	A travers les amis, les connaissances, les relations familiales ou du village	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs	Plaidoyer/lobbying auprès des autorités nationales
Mobilisation des partenaires internationaux, des aides étrangères	Communication régulière avec les organisations d'aide ; A travers les relations familiales ou du village, les amis et connaissances	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs ; Communication régulière avec les organisations d'aide

La fonction d'activation consiste finalement à mobiliser les acteurs, les aides et les soutiens, à entrer en interaction, à négocier, à intéresser, à connecter, à gérer les conflits, etc. Cette fonction passe essentiellement par le réseautage, le clientélisme, l'organisation d'évènements, de rencontres et la communication. La fonction d'expertise consiste à mobiliser les savoirs et connaissances, à investiguer, diagnostiquer, produire des données, identifier les ressources territoriales, construire des argumentaires, à concevoir des stratégies, etc. Cette fonction passe essentiellement par l'observation des experts, l'accumulation des expériences, les descentes sur le terrain, la réalisation de travaux d'expertise, le montage de dossiers techniques.

Certaines élites n'assument qu'une seule de ces fonctions, d'autres, plus rares, cumulent ces deux fonctions. En tout cas, la fonction d'activation et la fonction d'expertise sont totalement complémentaires pour le Développement Economique Local.

Conclusion du Chapitre IV

En conclusion, nous pouvons confirmer que les élites foumbanaises du DEL assument effectivement une fonction d'activation et/ou d'expertise, mettent en œuvre des actions concrètes et qu'elles s'appuient sur un ensemble de capacités humaines, sociales et symboliques. Nous avons également observé certains de leurs comportements déterminants pour le Développement Economique Local. L'étude des élites de Foumban nous a permis de relever d'importantes différences entre elles ainsi que des complémentarités.

- La fonction d'activation des élites locales du développement économique

La fonction d'activation consiste à mobiliser les acteurs, les aides et les soutiens. Plus concrètement elle comporte un ensemble d'actions visant à entrer en interaction, à négocier, à intéresser les acteurs, à connecter les réseaux et à gérer les conflits locaux. Cette fonction passe essentiellement par le réseautage, le clientélisme, l'organisation d'évènements, de rencontres et la communication.

Les élites activeuses exploitent des opportunités et des contraintes pour des motivations personnelles ce qui peut soit provoquer des conflits avec d'autres élites qui poursuivent également leurs intérêts, soit conduire à des formes de coordination autour de projets communs et à produire des proximités. Les pratiques liées à la fonction d'activation font du Développement Economique Local un processus de négociation continu entre les acteurs, dont l'aboutissement n'est pas prévisible

La fonction d'activation repose sur plusieurs capacités telles que : pour les élites activeuses les plus haut placées, des diplômes élevés ; une solide expérience professionnelle ; un fort ancrage territorial avec une origine locale, un parcours professionnel et de formation effectué sur le territoire ; une forte empreinte communautaire avec une appartenance communautaire locale, l'héritage du métier et/ou de la position des élites, une position communautaire, la possession de titres et de savoirs traditionnels ; une ouverture pour les élites les plus haut placées avec des expériences de voyages ; pour les élus locaux, un tissu de liens faibles développés sur le territoire ; un fort engagement politique avec une adhésion à un parti local ou national ; la pratique du culte religieux dominant sur le territoire ; une vision hiérarchique du leadership ; une vision collective et redistributive du Développement Economique Local ; la recherche active d'une certaine reconnaissance, du prestige.

A Foumban, les élites activeuses perçoivent le territoire comme un receveur de ressources, qui doivent venir de l'extérieur, c'est-à-dire de l'Etat, des partenaires internationaux et de la

diaspora. Le Développement Economique Local est dès lors un processus exogène et les élites activeuses se tournent vers l'Etat et les partenaires extérieurs au territoire pour mobiliser des ressources.

La fonction d'activation permet de *produire du sens* (subjectivité), c'est-à-dire des valeurs et une identité commune, une vision partagée des solutions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du DEL. Elle ne peut être mise en œuvre que si les élites possèdent une forte légitimité.

- La fonction d'expertise des élites locales du développement économique

La fonction d'expertise consiste à mobiliser les ressources cognitives, c'est-à-dire les savoirs et connaissances, permettant d'étudier minutieusement le territoire, de concevoir des stratégies de développement, des plans d'action, et de monter des projets. Plus précisément la fonction d'expertise comporte des actions visant à investiguer, à diagnostiquer, à produire des données, à construire des argumentaires, à concevoir des stratégies et à conseiller la Fonction d'activation.

Cette fonction passe essentiellement par l'observation des experts, l'accumulation des expériences, les descentes sur le terrain, la réalisation de travaux d'expertise, le montage de dossiers techniques. Il faut ici dire qu'à Foumban, les élites expertes agissent avec des moyens extrêmement limités. Les pratiques liées à la fonction d'expertise font du Développement Economique Local un processus planifié passant par un diagnostic territorial, le développement d'une stratégie, la déclinaison d'un plan d'action et l'allocation de moyens.

La fonction d'expertise repose sur des capacités particulières telles que : un niveau d'éducation élevé ; un degré d'ouverture important avec un parcours effectué sur plusieurs territoires, des origines diversifiées, des expériences de voyage ; un fort investissement dans les liens faibles avec une appartenance à des associations, réseaux, tontines présents sur le territoire et au-delà ; une vision du leadership par la compétence ; une vision plus individualiste et autonome du Développement Economique Local ; un intérêt pour le travail et une orientation vers les résultats.

Contrairement aux élites activeuses, les élites expertes, perçoivent le territoire comme un conteneur de ressources, de potentialités qu'il faut identifier et valoriser. Pour elles, les solutions viennent de l'intérieur et l'extérieur n'est qu'un soutien. Le Développement Economique Local est un processus endogène et les élites expertes cherchent à valoriser les ressources locales.

La fonction d'expertise permet finalement de *produire du savoir* et des arguments (objectivité) qui permettent l'identification des ressources territoriales et la construction d'idées pour les valoriser et les transformer en atouts. Elle peut être mise en œuvre par des acteurs qui sont reconnus comme des experts, des détenteurs de savoirs.

A l'issue de ce Chapitre IV, nous pouvons proposer une grille de lecture des capacités et opinions des élites du Développement Economique Local selon leurs fonctions, présentée sous forme de tableau ci-dessous. Nous proposons de classer, par fonction, les types d'élites identifiés au deuxième Chapitre, les potentielles élites du Développement Economique Local, les capacités clés des élites activeuses, expertes et double fonction et certaines opinions des élites foumbanaises sur le Développement Economique Local.

Ce tableau montre bien qu'il existe une relation entre les fonctions assumées par les élites locales du Développement Economique Local, leurs capacités et leurs opinions. Des différences nettes apparaissent entre les élites activeuses et les élites expertes. Les élites double-fonction doivent quant à elles posséder la plupart des capacités repérées. Elles ne sont pas de « super » élites mais elles sont des élites qui cumulent un certain nombre de forces, qui leur permettent soit de mobiliser les parties prenantes, soit de mobiliser les connaissances. Ainsi par exemple, les leaders de la société civile prendront une casquette d'experts lorsqu'ils développeront des projets et s'appuieront pour cela, sur leurs connaissances acquises au cours de leur formation ; ils prendront ensuite une casquette d'activeurs lorsqu'ils mobiliseront les communautés et plaideront pour la résolution d'un problème particulier. Ils s'appuieront alors sur leur position sociale et leurs relations locales pour mener à bien leur négociation.

Tableau 58 : Grille de lecture des capacités « clés » et des opinions déterminantes des élites foumbanaises du DEL

			CRITERES DE DISTINCTION									OPINIONS		
FONCTIONS	**TYPES D'ELITES**	**ELITES POTENTIELLES**	**Education**	**Expérience pro.**	**Ancrage territorial**	**Ouverture sur l'ext.**	**Empreinte communautaire**	**Invest. dans les liens faibles**	**Engagement politique**	**Représentation du leadership**	**Perception finalités DEL**	**Le territoire comme…**	**La communauté comme…**	**Les TPE comme…**
Fonction d'activation	Elus locaux	Maire, Conseillers municipaux, Président de région, Conseillers régionaux, Députés…	Non déterminant sauf pour les élites les plus haut placées	Déterminant	Déterminant	Non déterminant sauf pour les élites les plus haut placées	Déterminant	Déterminant	Déterminant	Hiérarchique	Vision collective, redistributive	Receveur de ressources	Obstacle pour le DEL	Actrices fondamentales du DEL
	Elites économiques	Entrepreneurs formels et informels de grandes, moyennes, petites ou toutes petites entreprises Représentants de groupements de producteurs, de commerçants, d'artisans Elus des chambres consulaires (dans les pays où elles ont un caractère associatif)						Non déterminant					Atout pour le DEL	
	Autorités traditionnelles	Chefs de familles Chefs à différents degrés/niveaux Notables, Sages, Membres de Sociétés Secrètes												
	Leaders religieux	Imams, Marabouts, Prêtres, Gourous, etc.												
	Militaires	Militaires												
Fonction d'expertise	Agents territoriaux	Fonctionnaires et agents contractuels de la Mairie, de la Région, du Département, de l'Association de Communes	Déterminant	Non déterminant	Important mais non déterminant	Déterminant	Non déterminant	Déterminant	Non déterminant	Par la compétence	Vision individualiste, autonome	Conteneur de ressources	Atout pour le DEL	Actrices fondamentales du DEL
	Agents de l'Etat	Fonctionnaires et agents des services du Gouverneur, de la Préfecture et Sous-préfecture, des représentations ministérielles (les « sectoriels »), des services publics, des chambres consulaires (dans les pays où ce sont des organismes publics et son personnel nommé)												
	Hommes de lois	Procureurs, juges, prudhommes, avocats, huissiers, notaires, etc.												
	Elites académiques	Professeurs, Chercheurs, Etudiants.												
Double-fonction	Leaders de la société civile	Leaders associatifs (groupes formels et informels) Leaders d'opinion (journaliste, écrivain, humoriste, chanteur etc.) Représentants de la diaspora	Important mais non déterminant	Déterminant	Déterminant	Déterminant	Non déterminant	Déterminant	Déterminant	Participatif	Vision collective, redistributive	Conteneur de ressources	Atout pour le DEL	Actrices fondamentales du DEL
	Elites cumulant des positions politiques et expertes	Ici par exemple : Délégué du Ministère des PME et de l'Artisanat et également Chef du village de Fontain												

Pour clore ce Chapitre, nous décrirons trois grands aspects de la contribution des élites au développement économique de Foumban.

1. Les contributions complémentaires des élites expertes et activeuses

L'étude des élites foumbanaises du Développement Economique Local nous permet d'abord de confirmer que les fonctions des élites, soit la fonction d'activation et la fonction d'expertise, sont différentes mais très complémentaires. En effet, d'une part, les interactions provoquées par les élites activeuses, les négociations qu'elles conduisent, la connexion des réseaux, sont des actions qui permettent d'échanger des informations et connaissances et de discuter des difficultés, des idées de solutions, des stratégies à mettre en œuvre.

D'autre part, les études réalisées par les élites expertes, les argumentaires qu'elles construisent, les stratégies qu'elles développent permettent d'alimenter les discussions et négociations conduites par les élites activeuses. Les entretiens réalisés auprès des élites expertes de Foumban montrent d'ailleurs bien que la plupart d'entre elles pense jouer un rôle de conseil pour les élites activeuses. De plus, nous voyons que les capacités des élites activeuses et expertes sont complémentaires par le fait, par exemple, que les premières possèdent une connaissance approfondie du territoire et les secondes possèdent de meilleures connaissances théoriques.

Nous avons également repéré que les opinions des élites sont très différentes selon les fonctions qu'elles assument pour le Développement Economique Local avec : des élites activeuses qui perçoivent le territoire comme un receveur de ressources et le Développement Economique Local comme un processus exogène, « *top-down* », nécessitant l'intervention de l'Etat et des partenaires extérieurs au territoire ; des élites expertes qui perçoivent le territoire comme un conteneur de ressources, de potentialités qu'il faut identifier et valoriser et le Développement Economique Local comme un processus endogène, « *bottom-up* », que les acteurs locaux doivent conduire. Dès lors, il semble possible pour les élites activeuses et expertes, de trouver, ensemble, des voies originales de développement permettant à la fois de promouvoir l'économie locale à base familiale ou communautaire tout en ouvrant le territoire à l'économie de marché dominante sur la scène internationale. Toutefois, leur divergence d'opinion sur l'approche du DEL à adopter peut également conduire à des incompréhensions et à des blocages. En tout cas, la confrontation de leurs opinions permet de faire avancer les discussions sur les sujets déterminants du DEL.

2. Un consensus d'élites locales sur l'importance des TPE

L'étude des élites foumbanaises du Développement Economique Local nous permet de mettre en lumière, malgré les multiples différences observées, un consensus sur un sujet déterminant du Développement Economique Local. En effet, toutes les élites de Foumban sont d'accord sur un point : les Très Petites Entreprises sont les acteurs fondamentaux du Développement Economique Local. A plusieurs reprises, nous avons expliqué l'importance des TPE en Afrique sub-saharienne. Dès le premier Chapitre, nous avons vu que les TPE, majoritairement informelles, fournissent la plupart des emplois. Elles produisent une double valeur ajoutée, économique et également sociale (Mouko, 2015) et font vivre une grande majorité des communautés. Leur petite taille, leurs charges réduites et l'utilisation d'une main d'œuvre familiale leur permet à la fois d'adopter un fonctionnement communautaire et de s'insérer dans l'économie de marché. Leur développement est porteur d'un développement à large assise.

Nous avons également expliqué au troisième Chapitre que les dynamiques économiques de Foumban reposent sur de telles entreprises. Le secteur artisanal est en effet composé d'un tissu de petits artisans informels, concentrés dans un quartier de la ville, qui entretiennent un ensemble de relations formelles et informelles, marchandes et non marchandes, de concurrence et de solidarité dont les activités sont complémentaires et cohérentes. Nous avons également vu que ces artisans échangent des idées et des informations qu'ils se rendent des services gratuits et qu'ils contribuent à la formation de ressources humaines spécifiques, fortement ancrées localement. Ce secteur a une forte capacité d'innovation et évolue entre tradition et modernité.

Le consensus des élites locales sur l'importance des TPE montre que ces élites sont très impliquées dans le Développement Economique Local et qu'elles sont conscientes de la priorité qui doit être accordée aux TPE pour permettre à l'économie locale d'émerger. Nous voyons donc que si les TPE artisanales portent de telles dynamiques à Foumban, c'est aussi car elles sont considérées positivement par les élites locales qui ne cherchent pas à combattre leur informalité mais plutôt à soutenir leur développement.

3. Un clivage sur l'impact de l'organisation communautaire sur le Développement Economique Local

Exceptés les élus locaux, les élites foumbanaises (étatiques, traditionnelles, académiques, de la société civile et religieuses) s'accordent pour dire que l'organisation communautaire représente un atout pour le développement de Foumban, car elle permet la sécurité, la solidarité, le soutien aux projets, etc. Nous pensons également qu'une telle organisation représente une force en Afrique subsaharienne notamment au vu de l'extrême faiblesse des services publics. En effet, ce sont les communautés qui prennent en charge l'éducation de leurs membres et leurs frais de santé. Ce sont également les communautés qui financent la création d'activité. Mais d'autre part, l'organisation communautaire pèse sur la croissance des petites entreprises familiales/communautaires qui doivent contribuer au bien-être de leur communauté.

Les élus locaux s'opposent sur ce sujet aux autres élites du territoire : pour eux, l'organisation communautaire est un obstacle au Développement Economique Local. Cette contradiction s'explique à travers le conflit important qui existe à Foumban entre les élites communales et les élites traditionnelles qui se traduit par des perceptions négatives de part et d'autre (nous l'avons vu au troisième Chapitre). Les élus locaux considèrent en fait les chefferies traditionnelles comme des organisations concurrentes, à la solde du royaume et de l'Etat central, appartenant au parti politique au pouvoir (le RDPC) alors que les élus adhèrent au parti local d'opposition (UDC). Les collaborations entre institutions décentralisées et institutions traditionnelles sont dès lors impossibles à Foumban.

Les élites foumbanaises, s'appuyant sur divers pouvoirs et légitimités locales, portent en fait plusieurs systèmes de règles et de valeurs, en interaction permanente car ils coexistent sur le territoire : d'une part, un système appelé traditionnel, c'est-à-dire historique, hérité, composé d'un ensemble de codes, de normes, de valeurs et de règles qui sont profondément ancrés dans la culture locale et intériorisés par les communautés ; d'autre part, un système dit moderne, c'est-à-dire mis en place avec la colonisation puis avec l'Etat postcolonial est également porteur de valeurs et de règles étatiques qui sont bien moins ancrées localement mais toutefois qui représentent les institutions officielles, en vigueur ou promues dans le Cameroun d'aujourd'hui.

Le clivage entre les élites traditionnelles et les élus locaux à Foumban montre que ces élites sont effectivement impliquées dans le Développement Economique Local et que la société et l'économie foumbanaises évoluent au gré des confrontations portées par les élites locales. Ces élites construisent des idées et font avancer les débats essentiels dans un contexte de transition,

dans lequel les règles ne sont pas claires ni validées par tous et dans lequel les acteurs et les entrepreneurs ne sont pas constitués. A Foumban, l'économie est à dominante communautaire et tend à devenir une économie productive de marché : dès lors, toutes les idées sont négociables jusqu'à l'atteinte d'une situation stable, c'est-à-dire jusqu'à la mise en place d'un cadre institutionnel favorisant la performance économique du territoire. Les élites foumbanaises du DEL sont les personnes qui gèrent la transition.

Conclusion Générale

Notre thèse avait pour but de montrer quelles sont les élites locales qui fabriquent le Développement Economique Local (DEL), de les définir, de les identifier et de repérer leurs contributions et leurs capacités.

Pour conclure, notre recherche apporte :

- Une approche du DEL par ses acteurs, c'est-à-dire par ses élites et non par ses orientations, ses instruments ou ses ressources.
- Une grille de lecture des élites du DEL comprenant une définition fonctionnelle, des étapes de repérage concret et opérationnel des élites sur les territoires africains, une description complète de leurs fonctions incluant leurs capacités et leurs comportements.

Nous devons toutefois mentionner certaines limites de notre travail. En effet, nous aurions aimé réaliser plusieurs études de cas mais nous n'avons pu, au vu de nos moyens, n'en faire qu'une seule. De plus, notre travail aurait été enrichi si nous avions pu présenter les résultats finaux aux élites interviewées pour recueillir leurs avis sur nos interprétations. Notre travail aurait également bénéficié d'une collecte de données quantitative à plus grande échelle.

Nous pensons que notre recherche a permis d'atteindre des résultats intéressants qui pourraient être affinés et complétés à l'avenir auprès d'élites locales du DEL sur d'autres territoires et à plus grande échelle.

Retour sur les questionnements de la recherche

Tout au long de cette thèse, nous avons répondu à plusieurs questionnements.

- <u>En quoi le Développement Economique Local est-il important en Afrique subsaharienne et quelle est la place des acteurs locaux dans son processus ?</u>

Nous avons expliqué qu'en Occident, les économistes territoriaux ont découvert des dynamiques économiques locales particulièrement intéressantes. Ils ont montré l'existence de districts industriels, de Systèmes Productifs Locaux, de milieux innovateurs, de régions apprenantes et de clusters. Leurs travaux ont conduit à renouveler les conceptions du développement économique et à considérer qu'il est possible pour le local de devenir territoire productif.

Nous avons également vu que les anciennes approches du développement économique dans les Pays en Voie de Développement, d'abord basées sur les théories du rattrapage, puis sur les théories néo-classiques promues par les institutions de Bretton Woods et notamment par le Fonds Monétaire International et ses plans d'ajustement structurel, n'ont pas permis de développement économique et ont même eu des conséquences dramatiques.

Ainsi, la découverte des territoires productifs dans le Nord d'une part et les échecs des tentatives de développement dans le Sud d'autre part, ont conduit à considérer le niveau local, le territoire comme une échelle pertinente pour penser le développement économique. Le Développement Economique Local est donc devenu un nouveau paradigme du développement et est encore aujourd'hui une notion extrêmement pertinente à la fois dans le Nord comme alternative à la crise économique et dans le Sud comme opportunité de développement.

Nous avons ensuite montré que cette nouvelle approche du développement a induit des réformes de décentralisation en Europe et en Afrique dans le but, entre autres, de promouvoir le DEL. Ces réformes ont fait espérer que les gouvernements locaux deviennent ses acteurs centraux. Nous avons toutefois constaté que les réformes peinaient à impulser ce développement tant attendu et qu'il est impossible pour les gouvernements locaux, à eux seuls, de dépasser les multiples difficultés du Développement Economique Local africain et d'atteindre les objectifs les plus importants, c'est-à-dire :

- imaginer des voies pour permettre aux petites entreprises majoritairement informelles de passer d'une logique de subsistance à une logique commerciale, sans toutefois détruire leur mode de fonctionnement familial/communautaire ;
- mobiliser des financements au niveau local ;
- renforcer la fourniture de services de base et les infrastructures routières, énergétiques et commerciales ;
- mettre en place et faire appliquer un cadre règlementaire favorisant un climat propice aux affaires.

En Afrique subsaharienne, ces objectifs doivent absolument être pris en main par une diversité d'acteurs présents tels les acteurs publics, les acteurs privés et les acteurs académiques, mais également :

- les acteurs traditionnels, garants du respect des coutumes locales, gestionnaires des différents et des conflits, chargés de la justice traditionnelle et des tribunaux coutumiers,

gestionnaires du foncier et des ressources naturelles, organisateurs de la solidarité au sein de la communauté, mécènes de certaines initiatives locales et relais pour l'Etat ;

- les acteurs de la société civile ayant repris certaines fonctions de l'Etat, pourvoyeurs d'emploi pour les jeunes diplômés et les anciens fonctionnaires, principaux interlocuteurs des bailleurs de fonds, capables de mobiliser d'importants financements pour le développement ;
- les acteurs religieux, porteurs de projets de développement, soutiens aux initiatives économiques de leurs membres, capables de mobiliser des fonds importants.

Tableau 59 : Types d'acteurs et exemples

Types d'acteurs	Exemples
Acteurs publics	Gouvernements locaux, Services déconcentrés de l'Etat (Services du gouverneur, Préfectures, Sous-préfectures, Représentations ministérielles, etc.)
Acteurs privés	Très Petites Entreprises, Petites et Moyennes Entreprises, Grandes Entreprises, Firmes Multinationales, Organisations syndicales et patronales, Unions commerciales, Associations et Coopératives, Chambres d'agriculture, de commerce et d'artisanat (lorsqu'elles prennent une forme associative)
Acteurs traditionnels	Fortes distinctions selon les contextes : Chefferies traditionnelles (Chefs de familles, Chefs à différentes degrés/niveaux), Notables, Sages, Sociétés Secrètes…
Acteurs académiques	Centres de formation, Ecoles, Universités, Centres de recherche
Acteurs de la société civile	Associations, ONG, Médias, Diasporas
Acteurs religieux	Mosquées, Eglises, Sectes

Nous pouvons affirmer alors que le Développement Economique Local est un processus qui repose sur les dynamiques d'une multiplicité d'acteurs locaux, qui conduisent des actions, qui entrent en interaction et qui construisent les capacités économiques des territoires en combinant leurs contributions et en identifiant puis en valorisant les ressources latentes, pour en faire des atouts uniques, inimitables, non transférables, étroitement liés à la production locale, ancrés sur le territoire, dans son histoire, ses savoir-faire et sa culture. Les acteurs territoriaux les plus efficaces font du local un territoire produisant des biens et des services, mais également du sens, un attachement et des valeurs locales. Leurs contributions sont de deux sortes : la première vise *l'activation*, c'est-à-dire la mobilisation des parties prenantes au DEL ; la seconde vise à fournir de *l'expertise*, c'est-à-dire l'identification des ressources locales compétitives et la planification du développement. Ces deux contributions sont complémentaires et s'alimentent réciproquement.

- En quoi les élites sont-elles les acteurs essentiels du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne ?

Nous avons montré que les acteurs fabriquent le développement économique en manipulant le cadre institutionnel et donc en créant, en modifiant et en sélectionnant les règles du jeu afin que celles-ci soient économiquement performantes. Dans ce sens, nous avons vu que la littérature met en avant le rôle de certains acteurs, plus déterminants que d'autres dans le changement institutionnel et notamment les entrepreneurs institutionnels, les entrepreneurs relationnels et les intermédiaires communautaires. Ces concepts nous ont permis d'avancer dans notre recherche mais nous ont semblé insuffisants dans le cadre du DEL au Cameroun et probablement plus largement en Afrique subsaharienne, notamment pour appréhender les jeux de pouvoir et de domination ainsi que les conflits et les confrontations, dimensions essentielles des dynamiques institutionnelles.

Nous avons alors montré que les élites locales du Développement Economique Local sont des individus socialement reconnus comme étant à l'origine du changement et non des individus qui détiennent le pouvoir de manière formelle. Elles sont plurielles, en interaction et réalisent un travail qui permet de faire évoluer les institutions et de mettre en place des règles du jeu économiquement performantes. Elles agissent intentionnellement et optent dans ce cas, pour les plus performantes, c'est-à-dire celles qui permettent de réduire les coûts de transaction, qui facilitent l'accès à l'information, qui réduisent l'incertitude et qui favorisent la confiance, la solidarité et la réciprocité. Elles agissent non-intentionnellement à travers leurs diverses confrontations et leurs coordinations. Les élites locales du DEL poursuivent leurs intérêts et leurs aspirations, usent de leur pouvoir et mettent en place des stratégies pour obtenir la légitimité et façonner les règles du jeu.

Les élites locales du DEL sont donc des individus, des graines d'acteurs, qui permettent de révéler le potentiel du territoire. Elles ne maîtrisent pas totalement le processus de Développement Economique Local mais le fabriquent à travers des tâtonnements et un ensemble d'actions concordantes et discordantes qui permettent de dessiner une trajectoire territoriale. Nous avons identifié cinq caractéristiques de ces élites.

1. Les élites locales du DEL sont des *responsables et des connecteurs sociaux* : elles appartiennent à des groupes, des communautés, des organisations au sein desquelles elles occupent une position élevée ou une fonction essentielle au DE, elles en tirent une légitimité sociale. Elles sont encastrées dans divers réseaux de relations constituées de

liens forts et faibles les connectant entre eux et en diffusant la confiance grâce à leur réputation.

2. Les élites locales du DEL sont des *porteurs et des faiseurs de territoire* : elles appartiennent au territoire et revendiquent cette appartenance, elles en tirent une légitimité territoriale. Leur action s'inscrit dans les institutions territoriales, c'est-à-dire dans les modes de pensée, les coutumes, les valeurs et les règles qui prévalent sur le territoire. Elles perçoivent le territoire comme une zone d'influence et développent des stratégies territoriales. Elles connectent leurs relations locales et non locales et créent des ponts entre les territoires.

3. Les élites locales du DEL sont *motrices et influenceuses* : elles ont le pouvoir d'agir car elles contrôlent des ressources, car elles en ont les capacités et les prérogatives légales, les droits exclusifs, ou encore car elles ont l'apanage d'imposer leurs choix. Les élites ont également le pouvoir de provoquer l'action des autres et sont dans ce sens, des acteurs influents car elles sont légitimes et elles possèdent un savoir-faire politique et des aptitudes à convaincre.

4. Les élites locales du DEL ont des *capacités distinctives* : les élites se démarquent des autres individus grâce à leur mérite, leurs atouts, leurs aptitudes, leurs connaissances, leur savoir-faire et leurs compétences spécifiques. Elles possèdent des capacités particulières qui peuvent être économiques, humaines, sociales et symboliques. Ces capacités sont interdépendantes et s'alimentent mutuellement. Les élites investissent pour accroître leur stock de capacités qui leur permettent d'avoir plus de libertés que les autres individus.

5. Les élites locales du DEL ont *accès à des ressources réservées* par leurs positions, leurs fonctions et leurs capacités. Elles peuvent mobiliser et utiliser ces ressources qui peuvent être matérielles, cognitives, relationnelles et symboliques.

- <u>Quelles sont les fonctions essentielles des élites pour le DEL et comment peut-on les identifier concrètement et de manière opérationnelle sur les territoires africains ?</u>

Notre travail nous a permis d'identifier et de décrire les fonctions essentielles que les élites locales du DEL mettent en œuvre pour construire l'économie productive locale. Nous avons expliqué que les territoires africains souffrent encore de nombreuses difficultés contenues dans la faiblesse du secteur privé, l'absence de financement au niveau local, l'insuffisance des

infrastructures et des services publics ainsi que la faiblesse des institutions. Les élites en activant les parties prenantes et en produisant des éléments d'expertise, imaginent des solutions pour surmonter toutes ces difficultés et pour faire émerger l'économie productive locale.

Les élites assument deux fonctions essentielles à la transformation du local en territoire productif.

- Une *fonction d'activation* : les élites mobilisent les parties prenantes, entrent en interaction, négocient, tentent d'intéresser et de convaincre, se confrontent, trouvent des arrangements et réalisent des compromis. Ces actions peuvent soit provoquer le conflit avec d'autres élites qui cherchent également à mobiliser autour d'elles, soit permettre la coordination des acteurs autour de projets communs et établir des proximités. Cette fonction permet de *produire du sens* (subjectivité) et ne peut être mise en œuvre que si les élites possèdent une forte légitimité sociale et territoriale.

- Une *fonction d'expertise* : les élites mobilisent les connaissances, étudient le territoire, investiguent, diagnostiquent, identifient les ressources territoriales, imaginent des scenarii, construisent des argumentaires, développent des stratégies, élaborent des plans d'action et montent des budgets. Cette fonction permet de *produire du savoir* et des arguments (objectivité) et peut être mise en œuvre par des acteurs qui sont reconnus comme des experts, des détenteurs de savoirs.

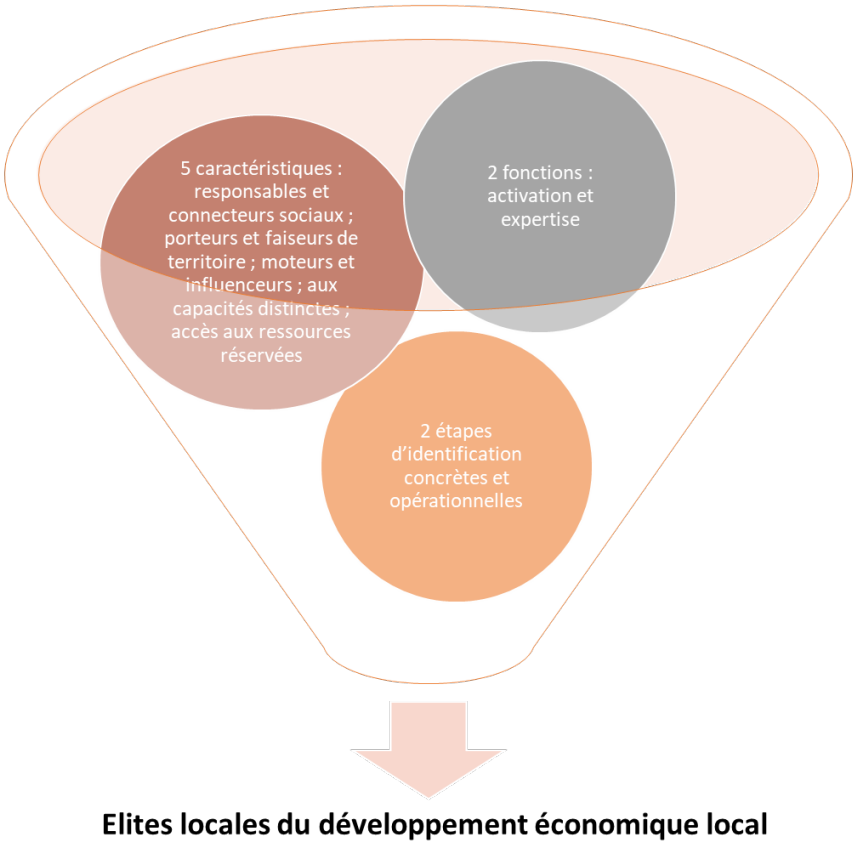
Nous avons voulu vérifier, auprès d'élites africaines du DEL, la pertinence de ces deux fonctions. Nous avons alors défini une méthode concrète et opérationnelle d'identification de ces élites passant par deux étapes et nous l'avons utilisée pour les étudier à Foumban, au Cameroun.

- <u>La première étape d'identification</u> prend appui sur l'appartenance territoriale et la position sociale des élites. A Foumban, nous avons alors repéré des personnes qui occupent, dans les organisations présentes sur le territoire, une position prééminente ou une fonction essentielle au DEL.
- <u>La deuxième étape d'identification</u> prend appui sur l'affirmation que les élites sont des acteurs qui possèdent le pouvoir d'agir et de provoquer l'action des autres. Nous avons alors recherché, à Foumban, des élites perçues comme des *personnes actives* sur le territoire, c'est-à-dire des personnes qui initient des actions concrètes et qu'il est effectivement possible de voir à l'œuvre et perçues comme des *personnes influentes* sur

le territoire, c'est-à-dire des personnes écoutées, parvenant à motiver et à provoquer l'action des autres.

Notre grille de lecture comprend donc une définition fonctionnelle des élites, cinq caractéristiques et deux étapes opérationnelles pour leur identification concrète sur les territoires africains.

Schéma 8 : Deux fonctions, cinq caractéristiques et deux étapes d'identification opérationnelle des élites du DEL



Source : Schéma réalisé par l'auteur

- Les modèles coopératifs occidentaux sont-ils adaptés pour expliquer la contribution des élites africaines au DEL ?

Dans le Chapitre I de cette thèse, nous avons compris que, d'après les économistes territoriaux, en Occident, le DEL repose sur :

- la valorisation des ressources territoriales, c'est-à-dire des ressources cognitives, relationnelles et symboliques, ancrées sur le territoire, non transférables, non reproductibles, auxquelles les acteurs accordent une valeur particulière ;

- la coordination des acteurs locaux qui entretiennent un ensemble de relations formelles et informelles, marchandes et non marchandes, communautaires et institutionnelles, de concurrence et de solidarité. Elle correspond à une atmosphère particulière, un système relationnel à la fois historique et construit entre une diversité d'acteurs territoriaux.

Toutefois, notre étude de cas a montré que les dynamiques institutionnelles et économiques à Foumban ne passent pas par la coopération des élites et des acteurs mais plutôt par leur compétition, voire par leur confrontation. A Foumban, il existe en effet une très forte concurrence entre la Commune et le Royaume, entre les partis UDC et RDPC, entre les deux personnalités que sont le Maire et le Sultan, et plus largement entre les élus locaux et les élites traditionnelles. Il est clair que la confrontation entre des représentants du peuple démocratiquement légitimes et des représentations du peuple traditionnellement légitimes a conduit à une multitude de conflits et à des blocages. Cependant, nous pensons que cette confrontation est également à l'origine du dynamisme institutionnel et économique du territoire.

Les élites foumbanaises, s'appuyant sur divers pouvoirs et légitimités locales, portent en fait plusieurs systèmes de règles et de valeurs. D'une part, un système appelé traditionnel, c'est-à-dire historique, hérité, composé d'un ensemble de codes, de normes, de valeurs et de règles qui sont profondément ancrés dans la culture locale et intériorisés par les communautés, composés notamment de règles coutumières pour la gestion foncière, la gestion des conflits, la gestion des ressources naturelles, la solidarité, la redistribution, la transmission des savoirs et la préservation des acquis culturels et d'autre part, un système dit moderne, c'est-à-dire mis en place avec la colonisation puis avec l'Etat postcolonial est également porteur de valeurs et de règles étatiques inspirées des démocraties occidentales qui sont bien moins ancrées localement mais toutefois qui représentent les institutions officielles, en vigueur ou promues dans le Cameroun d'aujourd'hui. Ces deux systèmes sont en interaction permanente car ils coexistent sur le même territoire, concernent les mêmes acteurs et couvrent les mêmes domaines. Ils sont quelque fois complémentaires, comme par exemple entre la justice traditionnelle et nationale mais très souvent entrent en conflit, comme par exemple dans la gestion foncière.

Nous avons soulevé une forte divergence des opinions des élites du DEL sur l'impact de l'organisation communautaire sur le développement local. La plupart des élites considère cette forme d'organisation comme un atout pour le développement de Foumban car elle permet la sécurité, la solidarité et le soutien aux projets alors que les élus locaux s'opposent fermement à

cette perception et perçoivent l'organisation communautaire comme un obstacle au développement. Ce sujet est essentiel pour le développement économique. En effet, l'économie foumbanaise est encore une économie à dominante communautaire qui tend petit à petit à devenir une économie productive. L'organisation communautaire représente un atout dans un contexte où les services publics sont extrêmement insuffisants et où ce sont, par exemple, les communautés qui prennent en charge l'éducation de leurs membres et leurs frais de santé et qui financent la création d'activités. En revanche, l'organisation communautaire pèse sur la croissance des petites entreprises familiales/communautaires qui doivent contribuer au bien-être de leur communauté. L'économie foumbanaise devra, à terme, devenir une économie de marché sans toutefois détruire les communautés. Les élites foumbanaises gèrent cette transition conflictuelle et portent les débats qui y sont associés.

La société et l'économie foumbanaises évoluent selon des dynamiques institutionnelles portées par les élites locales. En Occident, la situation est stabilisée, les acteurs sont constitués et les règles du jeu sont claires. Dans ce cadre-là, la coordination, comme par exemple le Partenariat Public Privé, est un levier de Développement Economique Local. A Foumban, le territoire est en développement et l'émergence de l'économie foumbanaise passe par l'existence d'une « *biodiversité* » d'élites plurielles qui créent, modifient et sélectionnent les institutions au cours de vives négociations et de multiples confrontations. Cette compétition entre les élites foumbanaises du DEL leur permet en fait de construire et d'exprimer leurs idées, de les confronter, de les expérimenter et de faire avancer les débats essentiels, notamment ceux sur la tradition et la modernité. Toutes les idées sont négociables jusqu'à atteindre une situation stable, jusqu'à la mise en place d'un cadre institutionnel favorisant la performance économique du territoire.

Ainsi, nous pouvons conclure que, dans un contexte d'économie en transition et en développement, où différents systèmes institutionnels coexistent, où les valeurs et les règles communes ne sont pas encore définies et acceptées par tous, et où les acteurs et les entrepreneurs ne sont pas encore constitués, le Développement Economique Local ne passe pas par la coordination ou la coopération des acteurs locaux, mais plutôt par la leur compétition voire leur confrontation.

- Est-il possible de distinguer les élites selon leurs fonctions qui passent par la mise en œuvre de leurs capacités humaines, sociales et symboliques et par leurs comportements, leurs opinions et leurs pratiques ?

Nous pouvons confirmer que les élites locales du Développement Economique Local assument effectivement une fonction d'activation et/ou d'expertise. Nous avons ainsi observé que les élites *activeuses* utilisent un ensemble de pratiques de réseautage, de clientélisme, de communication et d'organisation d'évènements et de rencontres. Les élites *expertes* mettent en œuvre des pratiques d'observation, d'accumulation des expériences, de capitalisation, de réalisation de travaux d'expertise et de montage de dossiers techniques. Les élites *double-fonctio*n[138] adoptent à la fois des pratiques d'*activation* et d'*expertise*.

Pour conduire leurs missions, les élites du DEL s'appuient sur des capacités « *clés* » et par conséquent, des différences de capacités ont pu être observées entre les élites, selon la fonction qu'elles prennent en charge (voir le tableau ci-dessous qui présente les capacités des élites du DEL selon leur fonction).

Les élites *double-fonction* possèdent, quant à elles, un mélange des capacités fonctionnelles nécessaires à l'*activation* et à l'*expertise.* Elles ne sont pas de « *super* » élites mais elles cumulent un certain nombre de forces, qui leur permettent soit de mobiliser les parties prenantes, soit de mobiliser les connaissances.

[138] Pour rappel : les leaders de la société civile ; le Délégué Départemental du MINPMEESA également chef de village ; le Responsable de la Chambre des Artisans également employé communal ; le Directeur de l'association MEMORO, également chef traditionnel et occupant un poste à responsabilité au sein de l'Association des Chefs traditionnels

Capacités « *clés* » des élites selon leurs fonctions

Elites activeuses	Elites expertes	Elites double-fonction
• Longue expérience professionnelle • Fort ancrage territorial • Forte empreinte communautaire • Engagement politique • Pour les élus locaux : investissements dans les liens faibles	• Haut niveau d'éducation • Forte ouverture sur l'extérieur • Ancrage territorial important mais non déterminant • Fort investissement dans les liens faibles	• Niveau d'éducation important mais non déterminant • Longue expérience professionnelle • Fort ancrage territorial • Forte ouverture sur l'extérieur • Fort investissement dans les liens faibles • Engagement politique

Source : schéma réalisé par l'auteur

Notre étude des élites foumbanaises du DEL nous a également permis de relever des différences significatives dans les opinions des élites sur le Développement Economique Local.

- Les élites *activeuses* perçoivent le territoire comme un receveur de ressources, qui doivent venir de l'extérieur. Elles adoptent une approche « *top-down* » du DEL, qui nécessite l'intervention de l'Etat, des partenaires internationaux et de la diaspora. Le Développement Economique Local est dès lors un processus exogène et les élites *activeuses* se tournent beaucoup vers l'extérieur du territoire pour mobiliser des ressources.
- Les élites *expertes* et les élites *double-fonction* perçoivent le territoire comme un conteneur de ressources et de potentialités qu'il faut identifier et valoriser. Elles adoptent une approche « *bottom-up* » du DEL et privilégient des solutions qui viennent de l'intérieur du territoire. L'Etat, les partenaires internationaux et la diaspora ne sont que des soutiens aux stratégies développées par les acteurs locaux. Le Développement Economique Local est un processus endogène et les élites *expertes* souhaitent identifier et valoriser les ressources locales.

Dès lors, les élites *activeuses*, *expertes, et double-fonction*, ensemble, sont en train de trouver des voies originales de développement permettant à la fois de promouvoir l'économie locale à base familiale ou communautaire tout en ouvrant le territoire à l'économie de marché dominante sur la scène internationale. Toutefois, leur divergence d'opinion sur l'approche du DEL à adopter peut également conduire à des incompréhensions et à des blocages. La

confrontation de leurs idées sur un sujet aussi important permet dans tous les cas, comme précédemment expliqué, de faire avancer le débat sur les orientations stratégiques du DEL de Foumban.

Nous avons également identifié un consensus entre toutes les élites locales de Foumban sur l'importance des Très Petites Entreprises (TPE) pour le Développement Economique Local. Ce consensus est très important sur un sujet aussi décisif. Nous avons montré que les dynamiques économiques de Foumban reposent sur les TPE, c'est-à-dire sur un tissu de petits artisans informels extrêmement dynamiques dont les activités contribuent à la spécification du territoire. Ces entreprises, majoritairement informelles, fournissent la plupart des emplois en Afrique subsaharienne et font vivre une grande majorité des communautés. Leurs petites tailles, leurs charges réduites, l'utilisation d'une main d'œuvre familiale et leurs pratiques de coopération leur permettent à la fois d'adopter un fonctionnement communautaire et de s'insérer dans l'économie de marché. Elles produisent alors une double Valeur Ajoutée Sociale et Economique.

Les TPE en Afrique subsaharienne et notamment à Foumban sont porteuses d'un développement à large assise. Une des priorités du Développement Economique Local est d'imaginer des voies pour permettre à ces entreprises de passer d'une logique de subsistance à une logique commerciale, sans toutefois détruire leur mode de fonctionnement. Les élites foumbanaises du DEL sont conscientes de la priorité qui doit leur être accordée pour permettre à l'économie locale d'émerger.

Le consensus sur l'importance des TPE montre que derrière leur diversité et leurs confrontations, les élites du DEL partagent des valeurs. Il existe une certaine conscience collective des élites du territoire de Foumban sur la stratégie gagnante. Restera à en définir les moyens.

Bibliographie

Akudugu J.A., Laube W., 2013, « Implementing local economic development in Ghana : Multiple actors and rationalities », ZEF Working Paper Series, N°113, University of Bonn, Center for Development Research (ZEF), Bonn

Albertoni E.A., 1987, « Mosca and the Theory of Elitism », Oxford, Basil Blackwell

Aldrich H.E., Fiol C.M., 1994, « Fools Rush In ? The Institutional Context of Industry Creation », Academy of Management Review, 19 (4), pp. 645- 670

Aldrich H.E, Zimmer C., 1986, "Entrepreneurship Through Social Networks", New York, The Art and Science of Entrepreneurship, pp.3-23

Aron R., 1935, « La sociologie allemande contemporaine », rééditée en 2007, PUF

Asheim B., 1998, « Territoriality and economics : On the substantial contribution of economic geography »

Assens C., 2003, « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », Management International, Vol 7, n°4, pp.49-59

Aydalot Ph., 1986, « Milieux Innovateurs en Europe, » Paris, GREMI

Bagnasco A., Triglia C., 1993, « La construction sociale du marché : le défi de la troisième Italie », Cachan, Editions de l'ENS Cachan

Bakary T., 1965, « Africa Social Problems of Change and Conflict », San Fransisco, Chandler Publishing Company

Bakary D. T., 1990, « Les élites africaines au pouvoir », Bibliographies du Centre d'Etude d'Afrique Noire, resp. de la série Françoise Meynard

Bako-Arifari N., Laurent P.J., 1998, « La décentralisation comme ambition multiple », Bulletin de l'APAD, n°15, pp. 1-7

Balandier G., 1965, « Problème des classes sociales en Afrique noire », Cahiers internationaux de sociologie, 28, pp.143-154

Beccattini G., 1989, « Les districts industriels en Italie », in Maruani M. et al. (éd.), La flexibilité en Italie, Syros, Paris, p. 261-268.

Beccatini G., 1992, « Le district marshallien : une notion socio-économique », in : Benko G. & Lipietz A. (eds), « Les régions qui gagnent », Paris : PUF, pp. 35-55

Belhedi A., 2004, « Le système urbain tunisien. Analyse hiérarchique démo-fonctionnelle sur la base de la loi Rang-taille », Article 258, Paru dans Cybergeo : European Journal of Geography

Bell W., 1965, « Social Change and Elites in Emergent Nation", in Barringer H.R., Blackstein G.I., Mack R.W., ed. « Social Change in Developing Areas", Cambridge

Benko G., Lipietz A., 2000, « La richesse des régions, la nouvelle géographie socio-économique », Ed. Economica

Berthon, 1970, « Recherches sur la réalité du parti unique en Afrique noire », Mémoire DES de Science politique, Paris

Bierschenk T. et De Sardan O., 1993, « Les pouvoirs au village. Le Bénin rural entre démocratisation et décentralisation », Karthala

Billaudot B., 2008, « Institution et justification. De la nécessité de distinguer deux conceptions de la justice. », dans Revue française de socio-économie, 2008/1, n°1, pp. 153-176

Billaudot B., 2009, « Les institutions dans la théorie de la régulation : une actualisation », dans Revue de la régulation, « Capitalisme, Institutions, Pouvoirs »

Birkhölzer K., « Local Economic Development and its potential », Technologie Netzwerk Berlin

Blanchet G., 1969, « Réflexion sur les élites et le développement économique en Afrique noire (à partir d'une recherche bibliographique) », ORSTOM, Paris

Blanchet A., Gotman A., 1997, « L'enquête et ses méthodes : l'entretien », Paris, Nathan

Blundo G., Mongbo R., 1998, « Editorial : Décentralisation, pouvoirs locaux et réseaux sociaux », Bulletin de l'APAD, n°16, pp. 1-8

Bond D. L., Platz D., Maguusson M., 2012, « Financing small-scale infrastructure investments in developing countries », Economic and Social Affairs, DESA Working Paper, n°114, UNCDF

Bottomore T.B., « 1964, « Elites and society », London, Watts

Bourdieu P., Chamboredon J.C., Passeron J.C., 1968, « Le métier de sociologue », Paris, Mouton-Bordas

Bourdieu P., 1979, « La Distinction. Critique sociale du jugement », Paris, Les Éditions de Minuit, 670 p.

Bourdieu P., 1989, « La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps », Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 568 p.

Bosworth B., Rosenfeld S., 1993, « Significant Others : Exploring the Potential of Manufactruing Networks », Chapel Hill, N.C., Regional Technology Strategies

Bramanti A., Ratti R., 2015, « The Multi-Faced Dimension of Local Development », in « The dynamics of innovative regions : The GREMI approach », GREMI

Bréchet J.P. et al., 2009, « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », Revue de l'Entrepreneuriat, 2009/1 (vol. 8), p. 37-53

Brulé E., « Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement », AIMS

Brusco S., 1986, « Small Firms and Industrial Districts : The Expérience of Italy », in : Keeble D., Wever E. (eds), « New firms and Regional Development in Europe », Londres : Croom Helm, pp. 184-202

Boyer R., Boyer D., Laferte G., 2007, « La connexion des réseaux comme facteur de changement institutionnel : l'exemple des vins de Bourgogne », HAL

Buchanan J.M., 1986, "Liberty, State and Market", New York University Press

Buchanan, J.M., 1991, "The Economics and the Ethics of Constitutional Order", Ann Arbor, University of Michigan Press

Buchanan J.M., 1991, "Economics in the Post-Socialist Century", Economic Journal 1991.

Buga N., 2011, « Les diasporas comme ressources d'intégration dans l'économie mondiale », 2011, Thèse de doctorat, Sciences économiques, Université Pierre Mendès France, Grenoble

Burnham J., 1941, « L'Ère des organisateurs », Paris, Calmann-Lévy, coll. "Liberté de l'Esprit", 1947, préface de Léon Blum - réédité en 1969

Busia K.A., 1956, « La situation et les aspirations actuelles des élites de la Côte-de-l'Or », Bulletin internationale des sciences sociales, volume 8, n°3

Camagni R., 1995, « Espace et temps dans le concept de milieu innovateur », in : Rallet A. et Torre A., pp. 193-210

Cantillon R., 1755, « Essai sur la nature du commerce général »

Capello R., 1999, « Spatial Transfer of Knowledge in High Technology Milieux : Learning Versus Collective Learning Processes », Regional Studies, Vol. 33, pp. 353-365

Carter G., 1964, « African One Party States », Cornell University Press, Ithaca, New York

Charmes J., 2000, « The contribution of informal sector to GDP in developing countries: assessment, estimates, methods, orientations for the future", 4th meeting of the Delhi group on Informal sector Statistics, Geneva 28-30 August 2000

Chavance B., 2007, « L'économie institutionnelle », Paris, La découverte, coll. Repères, pp. 106

Cloutier C., Langley A., 2013, « The logic of institutional logics : Insights from french pragmatist sociology », in Journal of Management Inquiry, SAGE Journal

Coase R., 1937, « The nature of the firm », Economica, 4, pp.386-405

Coase R., 1960, « The Problem of Social Cost », Journal of Law and Economics, 3(1), pp. 1-44

Coase R., 1984, « The New Institutional Economics », Journal of Institutional and Theoretical Economics

Coleman J.S., Rosberg C. eds., 1966, « Political Parties and National Integration in Tropical Africa », Berkeley University Press, Los Angeles

Colletis G., Courlet C., Pecqueur B., Winterhalter F., 1990, « Les systèmes industriels localisés en Europe : politiques publiques et systèmes industriels localisés en France, Italie et RFA », Grenoble, IREPD, série « Rapports de recherche »

Colletis G., Pecqueur B., 2005, « Révélation des ressources spécifiques et coordination située », dans Economie et Institutions, Proximité institutionnelle et capital social, pp. 51-74

Commons J.R., 1934, « Institutional Economics. Its Place in Political Economy »

Commonwealth Local Government Conference, 2011, « Energising local economies : partnerships for prosperous communities », Conference Report, Cardiff

Coppin O., 2001, « Les trois temps de l'aménagement du territoire en France », Université du Littoral-Côte d'Opale, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Document de travail n°44

Courlet C., 1989, « Les industrialisations endogènes », Revue Tiers Monde, tome 30, n°118, pp. 413-421

Courlet C., Pecqueur B., Soulage B., 1993, « Industrie et dynamiques de territoire », Revue d'Economie Industrielle, n°64, 2ème trimestre, pp. 7-21

Courlet C., 2001, « Les Systèmes Productifs Localisés (SPL) : un bilan de la littérature », Cahiers d'économie et de sociologie rurale, n° 58-59.

Courlet C., Ferguène A., 2003, « Globalisation et territoire : le cas des SPL dans les pays en développement »

Crevoisier O., Camagni R. (dir.), 2000, « Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage », Neuchâtel, IRER

Crevoisier O., 2003, « Economie, Territoire et Durabilité : une approche par les milieux innovateurs », in Ruegg J., Géographie et Développement Durable, Presses Polytechniques Romandes.

Crevoisier O, 2007, « Economie régionale, économie territoriale :la dynamique des milieux innovateurs », in : A. Mollard, E. Sauboua et M. Hirczak (eds), « Territoire et enjeux du développement régional », Versaielles Quae, pp. 61-83

Daloz J.P., 2010, « Comment les représentants s'assurent la légitimité : une approche symbolique », Revue internationale des sciences sociales, 2010/2, (n°196), pp. 127-140

DATAR, 1990, « Vingt technopole : un premier bilan », Paris : La Documentation Française

Déjean F., Gond J.P., Leca B., 2004, « Measuring the unmeasured : And institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », in Human Relations, 57(6), pp.741-764, SAGE Publications

Delacour H., 2007, « Les stratégies adoptées par deux entrepreneurs institutionnels : complémentarité ou concurrence ? », IAE de Toulouse, XVIème conférence internationale de management stratégique (AIMS), Montréal

Dijkema C., Gatelier K., Samson I., Tercinet J., 2011, "Rethinking the foundations of the State. An analysis of post-crisis Situation", Edition Bruylant

Dijkema C., Gatelier K., Samson I., Zagainova A., "Construction de l'Etat et développement dans les pays émergents" – Colloque "L'Etat malgré tout ? Acteurs publics et développement », Mons 14-16 mai, Association Tiers Monde, Facultés universitaires de Mons, Préludes et BETA CNRS Université Nancy 2

DiMaggio P.J., « Interest and Agency in institutional theory », in L. Zucker (Ed.), « Institutional patterns and organizations », pp. 3-22, Cambridge, MA : Ballinger

DiMaggio P.J., Powell W.W., 1991, « The new institutionalism in organizational analysis », in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (Eds.), Chicago, IL : The University of Chicago Press

DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », American Sociological Review, vol 48, April, 147-160

Di Méo G., 2008, « La géographie culturelle : quelle approche sociale ? », Annales de géographie, 660-661(2), pp. 47-66

Domergue M., Tatsitsa J., Deltombe T., 2011, « Kamerun ! Une guerre cachée aux origines de la Françafrique, 1948-1971 », La découverte

Dorado S., 2005, « Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening », Organization Studies, 26(3), pp.385-414

Doumbia S., 2019, « Le partenariat décentralisé entre Firmes Multinationales et Collectivités Territoriales : trois cas en Afrique de l'Ouest », Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay, UVSQ

Dumont R., 1962, « L'Afrique noire est mal partie », Paris, Le Seuil

Essombe Edimo J.R., 1998, « Dynamique financière des tontines : quels enseignements pour le financement des petites entreprises en Afrique ? », dans Tiers-Monde, tome 39, n°156, Evolution des relations de travail, politiques fiscales et inégalités, marché mondial et produits de base, villes africaines, pp. 861-883

Faugeron C., Fichelet M., Fichelet R., Poggi D., Robert P., 1975, « De la déviance et du contrôle social », Rapport de fin de recherche pour la DGRST

Fau Nougaret M., 2008, « Originalité et convergence des phénomènes de décentralisation en Afrique Sub-Saharienne », communication présentée au colloque franco-brésilien « Analyse comparée des institutions constitutionnelles et administratives en France, au Brésil et dans certains pays africains », Bordeaux, publiée dans la revue électronique Afrilex

Fesler J.W., 1965, « Approaches to the Understanding of Decentralization », in The Journal of Politics, August 1965, pp. 536-566

Fligstein N., 1997, « Social skill and Institutional Theory », SAGE journal

Fligstein N., 2002, « Social skill and the Theory of Fields », Wiley online library

Florida R., 1995, "Toward the learning region", Futures, vol.27, n°5, pp. 527-536

Freund B., Lootvoet B., 2005, "Où le partenariat public-privédevient l'instrument privilégie du développement économique local. L'exemple de Durban, Afrique du Sud", dans Tiers-Monde, tome 46, n°181, pp.45-70

Friedberg E., 1992, « Les quatre dimensions de l'action organisée », dans Revue française de sociologie XXXIII, pp. 531-557

Friedland C., Rosberg C. eds.,1965, « African Socialism », Hoover Institute, Standford University

Fuà G., Zacchia C., 1993, "Indutrializzazione senza fratture", in Revista Internazionale di Scienze Sociali, n°2, pp. 323-325

Galbraith J.K., 1968, "Le Nouvel Etat Industriel", traduction de l'anglais, troisième edition revue et argumentée, 1989, Gallimard

Garofoli G., 1996, « Industrialisation diffuse et systèmes productifs locaux : un modèle difficilement transférable aux pays en voie de développement », in : Abdelmalki L. et Courlet C., pp. 367—381

Garud R., Hardy C., Maguire S., 2007, « Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency : An Introduction to the Special Issue », Organization Studies, 28(7), pp.957-969

Giddens A., 1984, « The constitution of society : Outline of the theory of structuration », Cambridge, Policy Press

Gilly J.P., 1991, « L'analyse des systèmes productifs régionaux », in : Arena R. et al., 1991, pp. 337-355

Gilly J.P., Grossetti M., 1993, « Organisations, individus et territoires : le cas des systèmes locaux d'innovation », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3, pp. 449-468

Gilly J-P., Torre A., 2000, « Dynamique de proximité », Ed. L'Harmattan, collection Emploi, industrie et territoire

Gilly J-P., Perrat J., 2003, « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », Cahiers du GRES n°2003-5

Gislain, 2003, « L'émergence de la problématique des institutions en économie », dans Cahiers d'Economie Politique n°44, pp. 19-50

GIZ et Chambre des artisans (CHART), 2012, « Rapport de l'atelier de restitution des résultats de l'étude sur le potentiel économique artisanal des communes de la région de l'Ouest et analyse de l'impact de la fiscalité sur ce secteur », 15. Nov. 2012

Glon E., 2007, « Les ressources territoriales, une notion clé pour une meilleure re-connaissance des territoires dans le global », in : « Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire », XLIIIè colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11, 12, 13 juillet 2007

Gramsci A., 1983, « Cahiers de prison » (5 tomes), textes présentés par Robert Paris, Gallimard, Paris

Granovetter M., 1973, "Strength of weak ties", "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness"

Granovetter M., 1985, "Economic Action and Social Structure : The Problem of embeddedness", American Journal of Sociology 91 (3), pp. 481-510

Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R., 2002, "Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields", in The Academy of Management Journal, Vol.45, N°1 (February 2002), pp.58-80

Grégoire E., 1993, « Réseaux de pouvoirs et contrôle urbain : l'exemple d'une ville moyenne au Niger (Maradi) », dans S. Jaglin et A. Dubresson (dir.), « Pouvoirs et cités d'Afrique noire. Décentralisations en questions », Paris : Karthala, pp. 205-217

Greffe X., 2002, « Le développement local », Bibliothèque des territoires, Ed. de l'aube DATAR, Paris

Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, « La ressource territoriale », Paris : Ed. Economica, 242 p., (Anthropos)

Hadjou L., 2009, « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », Développement durable et territoires, Varia (2004-2010)

Hagen E.E., 1962, « On the Theory of Social Change. How Economic Growth beginns Homewood. », The Dorsey Press

Hall P., Taylor R., 1996, "Political Science and the Three New Institutionalisms", Political Studies

Hamdouch A., 2008, « Conceptualizing Innovation Clusters and Networks », International Conference on Innovation Networks, Tacoma-Seattle, 14-16 Mays 2008

Hannan M.T., Freeman J., 1977, « The Population Ecology of Organizations », American Journal of Sociology, Vol.82, Issue 5, pp.929-964

Hassan Houssein S., Palloix C., 2003, « De l'économie du développement à l'économie du changement institutionnel »

Hayek F.A., « Droit, législation et liberté », Paris, PUF, collection « Quadrige »

Hengue P., 1988, « Foumban ou le destin d'une ville ancienne », 1988, in « Présence Africaine », https://www.jstor.org/stable/24351800

Hoselitz B.F., 1960, « Sociological Aspects of Economic Growth », New York, Glencoe III

Huault I., 2002, « La construction sociale de l'entreprise : Autour des travaux de Marc Granovetter », EMS Editions

Huault, I., Leca, B., 2009, « Pouvoir : une analyse par les institutions », Revue française de gestion, 193(3), pp.133-149

Hunter F., Dahl R.A., 1962, "Who Governs: Democracy and Power in an American City", Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 6(4), pp.517–519

Hunter F., 1953, « Community Power Structure. A Study of Decision Makers. », Chapel Hill, The University of North Carolina Press, XIV

Jackson R.H., « Political stratification in Tropical Africa ». Canadian Journal of African Studies, vol. VII, n°3, pp. 381-400

Keita M., 1960, « Le Parti unique en Afrique », Présence Africaine, n°30

Kerstein T., 1966, « The New Elite in Asia and Africa : a comparative study of Indonesia and Ghana", 1966, New York

Klein H.K., Kleinman D.L., 2002, „The Social Construction of Technology : Structural Considerations", in Science, Technology, Human Values, Sage journals

Kraiem M., 2015, "Les dynamisations des micro-entreprises dans les PMA : une relecture de l'économie informelle manufacturière au Mali", Thèse de doctorat Sciences de Gestion, Larequoi, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Laurent P.J., Peemans J.P, 1998, « Les dimensions socio-économique du développement local en Afrique au Sud du Sahara : quelles stratégies pour quels acteurs ? », Bulletin de l'APAD, n°15, Les dimensions sociales et économiques du développement local et de la décentralisation en Afrique au Sud du Sahara

Lauzon N., Bossard L., 2005, « Processus de décentralisation et développement local en Afrique de l'Ouest », Communication lors des journées des Attachés de la Coopération belge, Atelier régional Afrique de l'Ouest, Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest/OCDE

Lawrence T.B., Suddaby R., 2006, « Institutions and Institutional Work », in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (Eds.) Sage Handbook of Organization Studies, 2nd Edition: 215-254. London: Sage.

Lawson C., Lorenz E., 1999, « Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity », Regional Studies, Vol. 33, pp. 305-317

Leca B., Battilana J., Boxenbaum E., 2008, « Agency and Institutions. A Review of Institutional Entrepreneurship », Harvard Working Paper, 08-096.

LEDNA, 2010, « Local Economic Development Network of Africa : Strategy 2010-2014 », UCLGA

Leloup F., Moyard L., Pecqueur B., 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », Géographie, Economie, Société, 2005/4, vol. 7, pp. 321-332

Lemarchand R., 1998, « La face cachée de la décentralisation : réseaux, clientèles et capital social », Bulletin de l'APAD, n°16, pp.9-17

Lénine, 1966, « Que faire ? », présenté et annoté par Jean-Jacques Marie, collection « Points Politique », éditions du Seuil, Paris

Levy D., Scully M., 2007, « The Institutional Entrepreneur as Modern Prince : The Strategic Face of Power in Contested Fields », Organization Studies, SAGE Journals

Leydesdorff L., Etzkowitz H., 1998, « The Triple Helix as a model for innovation studies », Science and Public Policy, vol. 25, Issue 3, June 1998, pp. 195-203

Lloyd P.C. ed., 1966, “The New Elites of Tropical Africa”, London, Oxford University Press

Lounsbury M., 2002, « Institutional transformation and status mobility : The professionalization of the field of finance », 2Academy of Management Journal 45 : pp. 255-266

Lundvall B., Johnson B., 1994, « The Learning Economy », Journal of Industrie Studies, Vol. 1, pp. 23-42

Maddick H., 1963, « Democracy, décentralisation and development », London, Asia Publishing House, XII-305 p.

Maguire et al., 2004, « Instutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada », in The Academy of Management Journal, 47(5), Oct.2004

Mahiou A., 1969, « L’avènement du parti unique en Afrique noire », Paris, LGDJ

Maillat D. et al., 1993 « Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional », Neuchâtel, Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs, EDES

Maillat D., Kebir L., 1999, « Learning region et systèmes territoriaux de production », Revue d’économie régionale et urbaine, Armand Colin, 3, pp. 429-448

Maillat D., Perrin J.C., 1992, « Entreprises innovatrices et développement territorial », Neuchâtel, éd. GREMI, EDES

Mansuri G., Rao V., 2013, « Localizing Development : Does Participation Work? », Policy Research Report, World Bank, Washington D.C.

Markusen A., 2000, « Des lieux-aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels », in : La richesse des régions : la nouvelle géographie socio-économique », Paris, Presse universitaire de France

Marris P., 1969, « The Social Barriers to African Entrepreneurship », The Journal of Development Studies, vol. V, pp. 29-38

Marshall A., 1898, “Principles of Economics”, vol. 1, Londres, et New York : Macmillan, 4e edition

Marshall A., 1919, « Industry and Trade », Londres : Macmillan

Mayer P., « The Tribal Elite and the Transkeian Election of 1963 », in « The New Elites of Tropical Africa »

Mback Ch. N., 2001, “La décentralisation en Afrique: enjeux et perspectives”, dans J. Du Bois de Gaudusson et J.F. Médard (dir.), “L’Etat en Afrique: entre le global et le local”, Afrique Contemporaine, n°199, Paris: La Documentation Française, juillet-septembre 2001, pp. 95-114

Meade J.E., 1952, "External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation", The Economic Journal, Vol. 62, No. 245 p. 54-67

Médard J.F., 1991, “L’Etat néo-patrimonial en Afrique noire”, dans J.F. Médard, “Etats d’Afrique noire”, Paris: Karthala, pp. 323-353

Mercier P., 1965, « Les Classes sociales et les changements politique récents en Afrique noire », Cahiers internationaux de sociologie, 28

Mills C.W., 1956, « The Power Elite », « L'Élite du pouvoir », Traduction en français chez Agone en 2012

Mintzberg H., 1996, « Le pouvoir dans les organisations », traduit par Paul Sager, Editions d’Organisation, 2003

Morgenthau R.S., 1964, « Political Parties in French Speaking West Africa », Clarendon Press, Oxford

Mouko J.P., 2015, « Les dynamiques de l’économie informelle en Afrique subsaharienne : une étude empirique de la transition structurelle des micro-entreprises en République du Congo », Thèse de doctorat, Larequoi, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles Saint-Quentin-en- Yvelines

Moupou M., Ngandam Mfondoum A.H., Njilou C., « Défis et perspectives du développement de l’activité touristique à Foumban, ville historique de l’Ouest Cameroun », Cahiers d’Outre-Mer, N°259, Juillet-Septembre 2012.

Mullard M., 1987, “Decentralisation and Local Control – A Centralist critique”, in Community Development Journal, vol. 22, issue 2, April 1987, pp. 148-151

Munir K.A., Philipps N., 2005, “The Birth of the ‘Kodak Moment’: Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies”, Organization Studies, 26(11), pp.1665-1687

Mveng E., 1980, « L’art et l’artisanat africains », Yaoundé, CLE

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., 199-, “La co-opétition, une revolution dans la manière de jouer concurrence et cooperation”, Village Mondial, Paris

Ndjogui T.E., 2016, « L’élite, un construit socio-spatial et concept opératoire en géographie sociale », HAL

Nelson R., Winter S.G., 1982, « An Evolutionary Theory of Economic Change », Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press

North D.C., 1990, « Institutions, Instutional Change and Economic Performance », Cambridge University Press

North D.C., 1996, « Empirical Studies in Institutional Change », Cambridge University Press

North D.C., 2004, « Understanding the Process of Economic Change », Princeton University Press

N'Sougan Agblemagnon F., 1967, « Le rôle des élites dans la construction nationale en Afrique noire », 1967, rapport au CHEAM

Nyerere J.K., 1968, « Ujamma Essay on Socialisme », New York

Ogien A., 2016 « Garfinkel et la naissance de l'ethnométhodologie », Occasional Paper 34, Paris, Institut Marcel Mauss – CEMS

Oliver C., 1991, « Strategic Responses to Institutional Processes », Academy of Management Review, 16 (1), pp. 145-179

Oliver C., 1992, « The Antecedents of Deinstitutionalization », Organization Studies, 13(4), pp.563-588

Otando G., 2011, « Institutions, gouvernance et développement économique : problèmes, réformes et orientation de l'économie gabonaise », dans Marché et organisation, Cairn.info, 2011/2, n°14, pp. 129-166

Owen-Smith J., Powell W.W., 2008, "Networks and Institutions", in The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism

Pareto V., 1968, "Tome 12 : Traité de sociologie générale », édition française par Pierre Boven, revue par l'auteur. Préface de Raymond Aron, Genève, Librairie Droz

Pecqueur B., 1996, « Dynamiques territoriales et mutations économiques », Ed. L'harmattan

Pecqueur B., 2004, « Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire », Géographie et Cultures, numéro spécial, pp. 22-37

Peeters D., Perreur J., 1996, "L'approche wébérienne de la localisation industrielle et ses extensions: un bilan", L'espace géographique, 25-3, pp. 273-287

Perroux F., 1950, "Les espaces économiques", Economie appliquée, Archives de l'ISEA, 1, pp. 225-244

Perroux F., 1954, "L'Europe sans rivages", Paris, Presses Universitaires de France

Piore M., Sabel C., 1984, « The second industrial divide »

Piore M., Sabel C., 1989, “Les Chemins de la prospérité : de la production de masse à la specialization souple”, Paris : Hachette

Piveteau A., 2011, « Etat et développement économique local. Un lien à repenser », XXVIème réunion du Comité Intergouvernemental d’Experts, Commission Economique pour l’Afrique, Nations Unies, février 2011

Pokrovsky A., 2016, « L’entrepreneur institutionnel et la dimension spatiale du travail institutionnel », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Sciences de l’Homme et de la Société, Paris-Saclay

Polanyi K., 1944, « The Great Transformation : the political and economic origins of our times », Boston : Beacon Press

Polanyi K., 1957, « The economy as instituted process », dans Polanyi K., Arensberg C., Pearson H., editors, « Trade and Market in the Early Empires : Economies in history and theories », New York : Free Press, pp. 243-270

Porter M., 1990, « The Competitive Advantage of Nations », Londres : Macmillan

Porter M., 2000, “On competition”, Emerald Group Publishing Limited, The Bottom Line, vol. 13, Issue: 1

Quantin P., 2005, “La redécouverte des institutions”, dans P. Quantin, “Gouverner les sociétés africaines”, Paris : Karthala, pp. 9-26

Quéré L., 2006, « L’abstraction inhérente à l’établissement des faits comme problème », L’Année sociologique, 56 (2), p. 389-411.

Rakodi C., 1988, “The local state and urban local government in Zambia”, in Public Administration and Development, 8: pp.27-46

Rocher G., 1968, “Multiplication des élites et changement social au Canada français », Collection « Les sciences sociales contemporaines »

Rodriguez-Pose A., Tijmstra S., “Local Economic Development as an alternative approach to economic development in Sub-Saharan Africa”, World Bank, Washington D.C.

Rogerson C.M., 2014, “Reframing place-based economic development in South Africa: the example of economic local development”, in: Szymanska D. and Bieganska J. editors, Bulletin of Geography. Socio economic Series, N°24, Torun: Nicolaus Copernicus University Press, pp. 203-218

Romer P.M., 1994, “The Origins of Endogenous Growth”, Journal of Economic Perspectives

Romer P.M., Evans G., Honkapohja S., 1998, “Growth Cycles”, American Economic Review, June 1998

Rondinelli D.A., 1999, “What is Decentralization ?”, in Decentralization Brief Notes, WBI Working Papers, World Bank

Rondinelli D.A., “Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries”, International Review of Administrativ Sciences, Research Article

Rychan F., Zimmermann J.B., 2008, « Clusters in the Global Knowledge-based Economy : Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity », Regional Studies, Volume 42, Issue 6, pp. 767-776

Sager C., 2007, « Lokale Entwicklung im Sultanat Bamoun (Westkamerun) : Wandel der Rolle der *chefferie traditionnelle* unter Einfluss von Demokratisierung und Dezentralisierung », Hausarbeit zur Erlangung des Akamdemischen Grades einer Magistra Artium, Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Samaganova A., 2008, « Le cluster du logiciel de Saint-Pétersbourg : une analyse en termes de ressources territoriales », Thèse de doctorat en Sciences Economiques, présentée et soutenue à l’Université Pierre Mendès France

Samaganova A., Samson I., 2007, « Typologies de ressources et ouverture des territoires », in : « Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire », XLIIIè colloque de l’ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11, 12, 13 juillet 2007

Sambou Ndiaye, 2012, « Le développement économique local au Sénégal : un état des lieux », Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Cahier n°1201

Samson I. (dir.), 2004, « L’économie contemporaine en dix leçons », Editions Dalloz

Samson I., Ternaux P., « A la recherche des dynamiques institutionnelles : le cas des marchés du travail en Russie », CREPPEM, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2

Samson I., 2011, « Local Economic development in Sierra Leone », Background paper, december 2011, UNCDF

Samson I., 2014, « Claude Courlet et les atmosphères », RANEPA, UPMF, UVSQ

Samson I., 2015, « Analysis of foreign experience in classification of regions from the point of view of the level of economic position and with the aim of economic policy”, RANEPA, UPMF, UVSQ

Samson I., Donsimoni M., Frisa L., Mouko J.-P., Zagainova A., 2019, « L’Homo Sociabilis – La Réciprocité », L’Harmattan

Sawadogo R.A., 2001, « L'Etat africain face à la décentralisation », Karthala, Paris

Sawadogo R.A., 2003, « Etat, pouvoir et citoyenneté en Afrique » dans M. Totté, T. Dahou et R. Billaz (dir.), « La décentralisation en Afrique de l'Ouest : entre politique et développement », Paris : Karthala/COTAENDA, pp. 87-102

Saxenian A.L., 1990, « The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley », Institute of Urban and Regional Development, University of California

Saxenian A.L., 2007, « The New Argonauts : Regional Advantage in a Global Economy », Harvard University Press

Schmitz H., 1995, « Collective efficiency : Growth path for small-scale industry », The Journal of Development Studies, vol.31, Issue 4, pp. 525-566

Schmitz H., Nadvi K., 1999, « Clustering and Industrialization : Introduction », World Development, vol. 27, N°9, pp. 1503-1514

Shakya M., 2009, « Clusters for Competitiveness – A practical guide and Policy implications for Developing Clusters initiatives", International Trade Department, World Bank

Scott A.J., 1997, "The Cultural Economy of Cities", International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 21

Sen A., 1979, « Equality of what ? », The Tanner Lectures on Human Value, Salt Lake City, University of Utah Press, pp. 195-220

Sen A., 1979, « Utilitarianism and welfarism », The Journal of Philosophy, vol. 76, n° 9, pp. 463-489

Sen A., 1982, « Rights and agency », Philosophy and Public Affairs, n° 11, printemps, p. 113-132

Sen A., 1983, « Liberty and Social Choice », Journal of Philosophy, n° 80, janvier, pp. 5-28

Sen A., 1984, « Well-being, agency and freedom : the dewey lecture 1984 », Journal of Philosophy, n° 82, avril, pp. 169-221

Senghor L.S., 1964, « Liberté 1 », Paris, Seuil

Siddiquee N.A., 1997, "Théories de la décentralisation de l'Etat", Alternatives Sud, Centre tricontinental, Paris/Montréal : L'Harmattan, vol. 4, n°8, 1996, pp. 1281-1299

Slater D., 1989, "Territorial power and the peripheral state: the issue of decentralization", in Development and Change, 20: pp.501-531

Smith, Brian C., " Decentralization: The Territorial Dimension of the State", London : Unpim

Smoke P., 2003, “Decentralization in Africa: Goals, Dimensions, Myths and Challenges”, Public Administration and Development, vol.23, n°1, February 2003, pp. 7-16

Stiglitz J.E., 2002, “La Grande Désillusion”, Fayard

Stinchcombe A.L., 1965, « Social Structure and Organizations », in J.G. March (Ed.), Handbook of Organizations, pp. 142-193, New York : Rand McNally

Storper M., 1993, “Regional ‘Worlds’ of Production : Learning and Innovation in the Technology Districts of France, Italy and the USA”, Regional Studies, vol. 27, n°5, pp.433-455

Suchman M.C., 1995, « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, 20 (3), pp. 571-610

Swinburn G., Goga S., Murphy F., 2004, “Local Economic Development: A primer developing and implementing local economic development strategies and action plans”, Cities of Change, Bertelsmann Stiftung, World Bank

Talbot D., 2008, « Les institutions créatrices de proximité », Revue d’économie régionale et urbaine, Armand Colin, pp.289-310

Tardits C., 1979, « Réflexions sur le sacrifice dans la religion traditionnelle des Bamoun (Cameroun) », *Systèmes de pensée en Afrique noire,* mis en ligne le 04 juin 2013, URL : http://span.revues.org/435 ; DOI : 10.4000/span.435

Thomas L.V., 1966, « Le Socialisme africain », 2 tomes, Paris, Le livre africain

Traoré S., 1997, « Les législations et les pratiques locales en matière de foncier et de gestion des ressources naturelles au Sénégal », dans P. Tersiguel et C. Becker (dir.), « Développement Durable au Sahel », Paris/Dakar : Karthala/Sociétés, Espaces Temps 1997, pp.89-102

Traoré M.B., 2004, « Dynamiques sociales et gestion des ressources naturelles dans la communauté rurale de Ross Béthio », Cahiers du GIRARDEL, n°2, Saint-Louis, pp. 47-58

UNDP / PNUD, 1997, « La gouvernance en faveur du développement humain durable », Document de politique générale du PNUD, janvier 1997, New York, p.36

UNDP, 1999, « Decentralization : a sampling of definitions », Working Paper at the Joint UNDO-Government of Germany evaluation of the UNDP rôle in decentralization and local governance

UN-Habitat, 2013, « Local Economic Development in Practice – A Toolkit for LED Practicioners

Veblen T.B., 1899, « Why is Economics not an Evolutionary Science ? », Quarterly Journal of Economics, E:CO Issue Vol.2 N°22010 pp.41-69

Venard J.-L., 1993, « Bailleurs de fonds et développement local », in « Pouvoirs et cités d'Afrique noire : décentralisation en question », Jaglin S., Dubresson A. (sous la direction de), Karthala, pp. 20-33

Verba S., 1965, "Political Culture and Political Development", Princeton

Weber A., 1909, « Über den Standort der Industrien », Tübingen : J.C.B. Mohr. Trad. Anglaise (1929-1957) : « The Theory of the the location of industries ». Chicago : Chicago University Press

Weber M., 1920, « Sociology of religion »

Wewete K., Samson I., 2012, « Innovative Local Economic Development in Sierra Leone », LED Launch National Conference, Freetown, UNCDF

Williamson O.E.,1975, « Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications », Free Press

Williamson O.E., 1985, « The Economic Institutions of Capitalism », Free Press, trad. Française, 1994, « Les institutions de l'économie », Inter-éditions

World Bank, 1999, « Beyond the Center : Decentralizing the State », Washington D.C.

World Bank, 2001, « Decentralization and Governance : Does Decentralization Improve Public Service Delivery ? » in PremNotes N°55

Yakan M.Z., 1999, « African peoples and nations by country : Cameroon », in « Almanac of African Peoples and Nations », Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., pp. 37-39

Table des matières

Remerciements	p. 7
Liste des abréviations	p. 9
Sommaire	p. 11
Listes des tableaux, des graphiques et des schémas	p. 13
Introduction générale	p. 17
Chapitre I. Du local au territoire productif : la place des acteurs et les défis spécifiques en Afrique subsaharienne	p. 35
Section 1. Les acteurs et la transformation du local en territoire productif	p. 37
1. Un territoire d'acteurs	p. 37
2. Coordonner et révéler les ressources pour construire le territoire	p. 47
Conclusion de la Section 1.	p. 53
Section 2. Les collectivités locales face aux défis spécifiques du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne	p. 55
1. Les collectivités locales, principales actrices du Développement Economique Local	p. 55
2. Les spécificités et les objectifs du Développement Economique Local en Afrique subsaharienne	p. 62
Conclusion de la Section 2.	p. 75
Conclusion du Chapitre I.	p. 77
Chapitre II. Le Développement Economique Local comme dynamique des élites locales	p. 83
Section 1. Le Développement Economique Local : des dynamiques institutionnelles et des élites	p. 85
1. Les dynamiques institutionnelles et la performance économique	p. 85
2. Les acteurs des dynamiques institutionnelles	p. 96
3. La construction du concept des élites du Développement Economique Local	p. 104
Conclusion de la Section 1.	p. 114
Section 2. Les élites africaines du Développement Economique Local	p. 116
1. Caractérisation des élites du Développement Economique Local	p. 116
2. Vers l'identification des élites africaines du Développement Economique Local	p. 124
Conclusion de la Section 2.	p. 132

Conclusion du Chapitre II.	p. 135
Chapitre III. Les dynamiques économiques et institutionnelles et les élites du Développement Economique Local sur le territoire de Foumban au Cameroun	p. 139
Section 1. Le Cameroun et les dynamiques économiques de Foumban	p. 140
1. La présentation du Cameroun et de l'économie camerounaise	p. 140
2. Les dynamiques économiques de Foumban	p. 149
Conclusion de la Section 1.	p. 159
Section 2. Les dynamiques institutionnelles et les élites du développement économique sur le territoire de Foumban au Cameroun	p. 161
1. Esquisse des dynamiques institutionnelles de Foumban hier et aujourd'hui	p. 161
2. L'identification des élites des dynamiques économiques de Foumban	p. 169
Conclusion de la Section 2.	p. 182
Conclusion du Chapitre III.	p. 183
Chapitre IV. L'analyse empirique des capacités et des comportements des élites du Développement Economique Local à Foumban	p. 185
Section 1. Les capacités humaines, sociales et symboliques des élites du Développement Economique Local	p. 187
1. Les capacités humaines des élites	p. 187
2. Les capacités sociales des élites	p. 197
3. Les capacités symboliques des élites	p. 206
Conclusion de la Section 1.	p. 212
Section 2. Les opinions et les pratiques des élites du Développement Economique Local	p. 217
1. Quelques opinions des élites sur des sujets déterminants du Développement Economique Local	p. 217
2. Quelques pratiques d'expertise des élites	p. 224
3. Quelques pratiques de participation des élites	p. 231
Conclusion de la Section 2.	p. 238
Conclusion du Chapitre IV.	p. 241
Conclusion générale	p. 249
Bibliographie	p. 261
Table des matières	p. 279
Annexes	p. 281

Annexes

Annexe 1 – Questionnaire pour les entretiens avec les élites locales du DEL à Foumban

INTRODUCTION

Bonjour,
Dans le cadre de recherches scientifiques à l'Université Paris-Saclay sur le thème du développement économique local, nous avons choisi la ville de Foumban, comme cas d'étude. En effet, la ville de Foumban présente une dynamique originale de développement économique, notamment à travers la promotion des secteurs touristique et artisanal. En effet ces secteurs présentent de nombreuses entreprises qui parviennent à atteindre des marchés éloignés et qui regroupent de nombreux emplois. Ils reposent sur la valorisation de savoir-faire locaux, sur une histoire et une culture spécifique.
Ce qui nous intéresse plus particulièrement, c'est le rôle des « élites », des « leaders » locaux dans la dynamique de développement de la localité. C'est dans ce sens que nous cherchons à interviewer les acteurs influents de Foumban, qui ont un rôle important dans le développement économique.
Notre enquête respecte certains principes éthiques :

- *Confidentialité : vos noms, prénoms et contacts sont demandés à titre d'information mais ne seront pas divulgués ;*
- *Consentement : pour une enquête, il est important d'obtenir un maximum de réponses à nos questions, toutefois, vous aurez la possibilité de ne pas répondre à certaines questions si vous ne le souhaitez pas ;*

La durée de l'entretien est estimée à 45/60 minutes. Etes-vous d'accord pour répondre à nos questions ?

INFORMATIONS GENERALES

Noms et Prénoms :……
Année de naissance : ……..
Sexe :……..
Lieu de résidence : ……..
Contacts (tel, mail) : ……..

CAPACITES HUMAINES

1. Quel est votre diplôme le plus élevé ? 1 seule réponse possible

☐	Aucun	☐	CEPE	☐	BAC	☐	BAC+5	☐	>BAC+5
☐	Pas de réponse								

2. Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?

……

3. Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ? 1 seule réponse possible

☐	Moins de 2 ans	☐	2-5 ans	☐	6-10 ans	☐	+ de 10 ans
☐	Pas de réponse						

4. Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ? Plusieurs réponses possibles

☐	Secteur privé : petites et moyennes entreprises
☐	Secteur privé : grandes entreprises
☐	Secteur public/Administration
☐	Collectivités locales
☐	Ecoles, universités, centres de formation
☐	Associations, ONG
☐	Organisations étrangères

☐	Autre :……
☐	Pas de réponse

5. Avez-vous occupé des postes de direction/management ? 1 seule réponse possible

☐	Oui	☐	Non
☐	Pas de réponse		

6. Si oui, combien d'années ? 1 seule réponse possible

☐	Moins de 2 ans	☐	2-5 ans	☐	6-10 ans	☐	+ de 10 ans

7. Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?

……

CAPACITES SOCIALES

8. Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ? – 1 seule réponse possible

☐	Très faible	☐	Assez faible	☐	Assez forte	☐	Très forte
☐	Pas de réponse						

9. Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ? *Par ex : héritage d'une fonction, recrutement par un membre de la famille, envoi de la personne étudier à l'étranger, etc.*

……

10. De quel village êtes-vous originaire ?

……..

11. Quelle est votre appartenance communautaire ?

☐	Bamoun	☐	Bamiléké	☐	Haoussa	☐	Foulbé	☐	Mbororo	☐	Tikar	☐	Autre :……	
☐	Pas de réponse													

Si vous êtes Bamoun, pouvez-vous préciser votre clan ou lignage (groupe de personnes qui ont un ancêtre commun, réel ou légendaire)

……..

12. Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ? – 1 seule réponse possible

☐	Oui	☐	Non
☐	Pas de réponse		

13. Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ? – 1 seule réponse possible

☐	Oui	☐	Non
☐	Pas de réponse		

14. Si oui, lesquels ? Nom local + traduction française si elle existe

……

15. Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ? – 1 seule réponse possible

☐	Oui	☐	Non
☐	Pas de réponse		

16. Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?

……..

17. Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement ?

……

18. Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme (1 seule réponse possible) **:**

☐	Très confortable	☐	Assez confortable	☐	Difficile	☐	Très difficile
☐	Pas de réponse						

19. Appartenez-vous à des (plsrs réponses possible) **:**

☐	Tontines	☐	Coopératives	☐	Associations	☐	Réseaux	☐	Syndicats	☐	Non, à rien de cela
☐	Pas de réponse										

Pouvez-vous préciser ?

……

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. Quelle religion pratiquez-vous ? – Plusieurs réponses possibles

☐	Aucune	☐	Musulmane	☐	Catholique	☐	Protestante	☐	Religion Bamoun	☐	Culte traditionnel	☐	Autre :……
☐	Pas de réponse												

21. Appartenez-vous à un parti politique ? – 1 seule réponse possible

☐	Oui	☐	Non
☐	Pas de réponse		

22. Si oui, auquel ? – Plusieurs réponses possibles

☐	RDPC	☐	UDC	☐	SDF	☐	Autre	Si autre, précisez :…….
☐	Pas de réponse							

23. Quels endroits (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?**

……

24. Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ? – 3 réponses au maximum (choix à faire)

☐	Motivation pécuniaire/Gagner de l'argent	☐	Prestige et reconnaissance des communautés
☐	Création d'emplois	☐	Ambitions politiques locales
☐	Mobilisation de financement	☐	Ambitions politiques nationales
☐	Fourniture de services (publics, associatifs, aide,…)	☐	Promotion de la culture locale
☐	Autre (précisez) :……		
☐	Pas de réponse		

25. D'après vous un bon leader, doit-il être – 2 réponses au maximum (choix à faire) **:**

☐	Autoritaire	☐	Respecté	☐	Légitime	☐	Honnête
☐	Compétent	☐	Actif	☐	A l'écoute	☐	Ouvert
☐	Autre (précisez):……						
☐	Pas de réponse						

26. Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ? – 1 seule réponse possible

☐	Très d'accord	☐	Assez d'accord	☐	Pas vraiment d'accord	☐	Pas du tout d'accord
☐	Pas de réponse						

27. Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ? – 1 seule réponse possible

☐	Très d'accord	☐	Assez d'accord	☐	Pas vraiment d'accord	☐	Pas du tout d'accord

	Pas de réponse

28. Certains pensent que le fonctionnement communautaire est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ? – 1 seule réponse possible

	Très d'accord		Assez d'accord		Pas vraiment d'accord		Pas du tout d'accord
	Pas de réponse						

29. Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ? – 1 seule réponse possible

	Très d'accord		Assez d'accord		Pas vraiment d'accord		Pas du tout d'accord
	Pas de réponse						

30. Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ? – 1 seule réponse possible

	Très d'accord		Assez d'accord		Pas vraiment d'accord		Pas du tout d'accord
	Pas de réponse						

31. Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ? – 3 réponses au maximum

	Faiblesse des entreprises à Foumban		Difficultés d'accès aux financements
	Trop d'impôts et taxes		Faiblesse des infrastructures (routières, énergétiques, commerciale)
	Faiblesse des ressources humaines locales		Difficultés à vendre et à s'approvisionner
	Faiblesse des ressources financières locales		Corruption, tracasseries administratives, conflits entre acteurs
	Faiblesse des ressources naturelles locales		Difficultés d'accès à l'information (débouchés, marchés, etc.)
	Manque de soutien de l'Etat		Pression des familles, communautés (solidarité)
	Autre (précisez):……		

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ? – Plusieurs réponses possibles / Seules les 3 premières réponses seront prises en compte

	Information par les médias locaux : radios, journaux		Information auprès des services techniques/spécialisés
	Information auprès des communautés, sages et notables		Réalisation d'études et de travaux d'expertise
	Information auprès des entreprises / secteur privé		Collecte d'information à travers l'expérience/l'observation
	Information auprès des associations locales		Participation à des cadres de concertation régionaux/locaux
	Autre (précisez) :……..		
	Pas de réponse		

33. Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ? Plusieurs réponses possibles / Seules les 3 premières réponses seront prises en compte

	Information par les médias : internet, TV, journaux, etc.		Information par les connaissances installées en ville/à l'étranger
	Information officielle par l'administration		Information par les proches installés en ville/à l'étranger
	Information par la chambre de commerce/artisanat		Voyages réguliers pour du porte à porte
	Information par les partenaires internationaux		Participation à des cadres de concertation nationaux/régionaux
	Autre (précisez) :……		

	Pas de réponse

34. Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ? Plusieurs réponses possibles / Seules les 3 premières réponses seront prises en compte

	Information par les médias : internet, tv, journaux, etc.		Information par les connaissances installées en ville/à l'étranger
	Information officielle par l'administration		Information par les proches installés en ville/à l'étranger
	Information par la chambre de commerce/artisanat		Voyages réguliers pour du porte à porte
	Information par les partenaires internationaux		Participation à des cadres de concertation nationaux/régionaux
	Autre (précisez) :……		
	Pas de réponse		

35. Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ? Plusieurs réponses possibles / Pas de limitation

	Cadre communal : conseil municipal ou autre		Cadre de l'administration royale : conseil des ministres/autre
	Cadre préfectoral : comité de coordination ou autre		Cadre religieux : réunions à la mosquée ou à l'église ou autre
	Cadre multi-acteurs : cadre de concertation		Cadre secret : réunions des sociétés secrètes ou autre
	Autre (précisez):……		
	Pas de réponse		

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?

……

37. Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?

……

38. Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ? – Plusieurs réponses possibles / Seules les 3 premières réponses seront prises en compte

	Information régulière de tous
	Organisation d'évènements et de rencontres
	Gestion des conflits/Médiation
	Responsabilisation des parties prenantes
	Recours aux sanctions traditionnelles
	Recours aux sanctions officielles
	Autre (précisez) :……
	Pas de réponse

39. Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ? – Plusieurs réponses possibles / Seules les 3 premières réponses seront prises en compte

	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs
	Plaidoyer/lobbying auprès des autorités nationales
	Porte à porte auprès des administrations
	A travers les relations familiales ou du village
	A travers les amis et connaissances
	Autre (précisez) :……

P	Pas de réponse

40. Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ? – Plusieurs réponses possibles / Seules les 3 premières réponses seront prises en compte

	Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs
	Communication régulière avec les organisations d'aide
	Porte à porte auprès des organisations d'aide et de financement
	A travers les relations familiales ou du village
	A travers les amis et connaissances
	Autre (précisez) :……
	Pas de réponse

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ?

……

Merci beaucoup !

Annexe 2 – Comptes-rendus des entretiens réalisés avec les élites locales du DEL à Foumban

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : 1er Adjoint au Maire
Année de naissance : 18 / 09 / 1958
Sexe : Masculin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Probatoire Série C.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** A Foumban : Ecole publique de Mayet, Ecole publique de Njimum, Ecole publique du Centre, Ecole publique de Manbain, Ecole publique de Malatam et le Lycée Sultan Ibrahim Njoya.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Exactement 3ans ; en tant qu'opérateur économique, exploitant forestier et militant au sein du parti politique UDC où j'ai rencontré le Président National qui a été ministre de l'éducation en 1978 ; et qui m'a donné l'autorisation de recomposer l'examen de probatoire.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Opérateur économique dans la ville de Foumban.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui, je suis le président du comité de développement de notre village (Njisanten). Et c'est de là que je pars pour venir travailler à la mairie.
6. **Si oui, combien d'années ?** 10 ans
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Avant tout je suis Exploitant Forestier ; je pratique également l'agriculture puisque je possède de petits champs de maïs.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** – Assez forte. La famille a toujours eu le souci, la volonté de répondre aux besoins de ses enfants ; mais il lui manque parfois les moyens nécessaires. Car les parents pour la plupart sont des agriculteurs, mais qui pratiquent l'agriculture de subsistance ; ou encore, ils sont artisans, mais avec une main d'œuvre ne leur permettant pas de produire en grande quantité. Mon père étant décédé lorsque j'avais 10 ans, c'est un de mes frères ainés, ayant le niveau d'étude primaire, qui s'est engagé afin que je fasse mieux que lui. Mais malheureusement lui également a rencontré certaines difficultés, c'est pourquoi je n'ai pas pu faire des études universitaires.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Investissement du frère ainé dans ses études car ayant perdu leur père très jeune.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njimum (Foumban).

11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun. Il n'y a pas de clanisme dans la culture Bamoun. Il est vrai que dans le Noun, nous sommes tous descendants du Fondateur (Chef NCHARE) de la dynastie Bamoun, mais nous n'appartenons pas tous à la famille du Sultan.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non. Il est vrai que la ville de Foumban est artisanale. Environ 80 à 85 % pratique l'artisanat car c'est ce qui rapporte. Sans être allés à l'école, les jeunes s'adonnent à cette activité dont le savoir se transmet en famille. L'agriculture est également une activité pratiquée dans le Noun. Notamment la culture du café et le maïs. Maïs qui est d'ailleurs grandement consommé car faisant partie des principaux mets traditionnels locaux.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** J'ai hérité de ma mère qui était une grand-mère, reine dans l'ancien temps : « Mémè » qui signifie Grand-mère toujours en vie ayant trois générations derrière elle.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui. Titre de NJI (Notable de la cours royale), de par mon Grand-Père, lui-même étant descendant de la lignée des notables qui intronisent le Sultan.
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Agriculteurs
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Président du comité de développement de Njimum, 1er Adjoint au Maire (Membre de l'exécutif municipale de la commune de Foumban depuis le 30 Septembre 2013), Médiateur dans le Parti politique UDC au comité départemental du Noun, dont le rôle est de gérer les conflits.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Neutre. Il faut savoir faire des efforts pour pouvoir atteindre ses objectifs tout en respectant les préceptes de Dieu. On devrait conjuguer les propositions du questionnaire pour avoir le juste milieu. Et pour également recevoir la manne de Dieu il faut toujours se battre.
19. **Appartenez-vous à des :** Association (Comité de développement de Njimum qui a été créé sous ordre préfectoral qui permet par exemple d'assister un membre en période de deuil en lui fournissant des tentes et des chaises lors du déroulement du deuil). On ne saurait vivre en solitaire. On a emboité le pas aux Bamilékés par rapport aux tontines, car sans tontine, on n'économiserait rien.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Islam, et selon moi c'est le résumé de toutes les religions.
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – UDC (Union Démocratique du Cameroun)
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Pratiquement toutes les régions du Cameroun (Extrême-Nord, Nord, Adamaoua, Est, Sud, Nord-Ouest et Sud-Ouest du Cameroun).
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Fourniture de services publics, associatifs ou aides, etc. 2 - Sens du partage. Le sens du partage est primordial. Si vous avez du pain, il faut penser aux autres. Il y a ceux qui préfèrent manger le couscous avec le gombo

seuls, il y a ceux qui préfèrent manger en famille. 3-Intérêt général. Mes motivations sont surtout guidées par le sens du partage et l'intérêt général. Comme exemple, la création de ce comité de développement qui a une fonction non lucrative. En tant qu'opérateur économique et exécutif municipal je mets souvent mes biens personnels et ceux de la commune pour l'intérêt général.

25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Honnête (la démagogie n'est pas bien ; éviter également de faire des promesses fallacieuses car nous sommes amenés à rendre compte au peule qui nous a élu) et Autoritaire (sans autorité rien ne peut se faire).
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Chaque peuple a sa culture que l'on ne saurait effacer, on doit juste conserver le passé tout en avançant. Savoir abandonner certains rythmes traditionnels et coutumes qui ne nous permettent pas d'avancer et garder ces rythmes-là qui nous permettent d'évoluer. On ne peut pas être non plus complètement occidental ; l'Occident ayant également besoin des ressources (Foret, pétrole, et autres) en Afrique. Il faudrait donc qu'il y ait entente et coopération entre l'Afrique et l'occident.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Il y a le développement participatif car l'Etat ne peut pas tout faire, c'est pourquoi il y a des ministres, les gouverneurs, … On devrait préconiser 'le développement autocentré' c'est-à-dire balayer d'abord votre cour et l'Etat viendra en complémentarité. Il devrait y avoir collaboration.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Certains comportements communautaires ne sont pas en accord avec les politiques du pays. De plus, certaines communautés ne répondent qu'à leurs chefs et refusent de considérer les élus comme leurs représentants. Des communautés par exemple ou le chef est considéré comme étant au-dessus de l'autorité administrative. Encore une fois on devrait conserver le meilleur de nos rythmes traditionnels tout en s'intégrant dans le nouveau monde.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce qu'on a toujours besoin d'un plus petit que soi. Et de plus pour devenir une grande entreprise, on est d'abord une petite ou moyenne entreprise qui participe au développement en créant des emplois, même si c'est deux emplois.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Lorsqu'on va en Europe, on devrait penser à investir au pays. La diaspora devrait donc ramener le savoir-faire reçu de l'extérieur pour le bien du pays et ainsi inspirer les uns et les autres.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1-Faiblesses des entreprises à Foumban, 2- Trop d'impôts et taxes (certaines taxes sont inutiles, trop d'impôts), 3- Faiblesse des ressources naturelles locales (l'artisanat et l'agriculture sont des activités qui ne sont pas pratiquées de manière industrielle).

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – Collecte d'informations par les médias locaux (Radios Communautaires) où les communiqués y sont lus pour mettre au courant les populations : il existe deux radios locales (communautaires) à Foumban au travers desquelles passent un certain nombre d'information *;* Choix d'un conseiller dans chaque village qui sera le porte-parole de la municipalité auprès des villageois (Initiative du Maire). La décentralisation et la redevabilité sociale où le maire organise des séances de travail et invite les populations à travers les conseillers municipaux.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** Information officielle par l'administration, Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux. Le Maire est un diplomate, il sait entretenir des relations et s'enquérir sur les aides et financements disponibles. Le Maire est un véritable promoteur des projets de la ville. Il soutient les projets communautaires.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** Informations par les médias locaux (Suivre le journal qui renseigne sur la situation économique), Information par la chambre de commerce ou de l'artisanat (Sur la passerelle au niveau de la commune de Foumban, vous trouverez un tableau renseigné régulièrement par le délégué du ministre de commerce sur l'évolution des prix du café et du cacao).
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal, mais qui à lui seul ne suffit pas), Cadre religieux (Réunions à la mosquée, Église ou autres car la parole y est comme celle de Dieu. Et les fidèles se chargent de relayer les informations), Cadre Local (Chef de village).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Députés, Maires et Chefs de village (Tout Représentant du peuple car les populations ont foi en leur parole).
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Le Maire a créé par exemple des journées portes ouvertures ou encore des expositions pour les artisans lors de toute manifestation à la commune. Il y a aussi la mise en avant du musée de Foumban.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** – Gestion des conflits ou médiation (la médiation est importante, lorsqu'on y insère la parole de Dieu puisque les lois de Dieu s'apparentent aux lois de la république. On dit par exemple de ne pas voler selon les lois divines, pareil pour le gouvernement. Par conséquent en respectant les lois divines, on respecte en même les celles de la République).
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –Porte à porte auprès des administration (être en parfait accord avec les autorités administratives car elles maitrisent mieux les techniques de gestion des projets).

40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (car les dossiers doivent être bien montés pour bénéficier d'un financement).

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Entretien constructif et édifiant également pour le sujet questionné.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : 4ème Adjoint au Maire
Année de naissance : 02 / 02 / 1967
Sexe : Masculin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Bac + 5
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole publique de Njidaren de Foumban, Lycée Sultan Ibrahim Njoya de Foumban, Collège de l'Unité de Mbouda, Lycée de Mbouda, Collège Montesquieu de Yaoundé et Université de Yaoundé.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans. J'ai plus de 10 ans d'expérience comme opérateur, 4 ans d'expérience comme adjoint au maire.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Secteur privé : Grandes Entreprises (J'ai débuté ma carrière au PMUC) ; Après le PMUC j'ai enseigné pendant 4 ans (en tant que vacataire) ; Collectivités locales (Adjoint au Maire depuis 4ans).
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Non
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** C'est difficile à dire. J'ai fait de l'enseignement général mais je n'ai pas pu m'insérer dans la fonction publique. Finalement je me suis converti en opérateur économique avec le soutien de ma famille. Mes affaires marchent tant bien que mal. J'ai aujourd'hui une expérience assez solide en tant qu'opérateur économique et je m'en sors bien.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Très forte. Car avant de devenir adjoint au maire, j'ai d'abord travaillé pour l'entreprise PMUC dont j'ai a ensuite démissionné. Puis je suis devenu opérateur économique et c'est ma famille qui a investi dans mon activité économique. Je leur dois tout ce que je suis aujourd'hui.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Participation de la famille dans la constitution du capital financier afin de se lancer dans les affaires en tant qu'Opérateur économique.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njidaren (Foumban)
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Chez les Bamoun, il n'y a pas deux clans ; puisque toute la communauté Bamoun parle la même langue.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui

14. **Si oui, lesquels ?** « NJI ». Dans la mythologie Bamoun, lorsque vous êtes issu d'une grossesse gémellaire, on vous attribue le titre de 'NJI'. Et justement je me situe dans cette catégorie parce que nous sommes nés deux, donc je suis NJI de nature. Et chez les Bamouns encore, le titre de NJI peut aussi être donné aux valeureux soldats, aux gens qui ont remporté la guerre économique ou aux amis de la cour du Roi. En conclusion c'est un titre traditionnel qu'on peut acquérir naturellement par la manière dont on est né.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Le Père : NJI-Notable de la cour royale).
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était planteur et Opérateur économique, ayant également exercé 3 mandats en tant que conseiller municipal. Je pense donc exercer dans le prolongement du travail de mon père. Toutefois, je n'ai pas passé beaucoup de temps avec mon père car un de mes frères aînés m'a pris sous son aile. Ce frère était enseignant, et a travaillé à la présidence de la République. C'est lui qui m'a accompagné dans mes études mais aujourd'hui il est décédé.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** 4eme Adjoint au Maire de la commune de Foumban. Je dirigeais quelques associations, mais j'ai dû passer la main car très occupé par mes fonctions actuelles.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** Membre de plusieurs Tontines. De nos jours, les Bamouns cherchent à s'inspirer de l'expérience des Bamilékés avec les tontines qui opèrent en quelque sorte des 'miracles' au niveau économique.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Islam
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – UDC (Union Démocratique du Cameroun), qui est le parti majoritaire dans le Noun
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Pratiquement toutes les régions du Cameroun, Gabon, Congo, Benin, Nigéria.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1-Motivation pécuniaire, 2-Création d'emplois ; 3- Ambitions politiques locales. En fait, toutes les motivations proposées sont liées d'une certaine manière, puisque si je fais des affaires c'est pour gagner de l'argent et par la même occasion je crée des emplois. Aussi, pour faire de la politique, j'ai besoin d'une surface financière, parce que, les mains vides, on ne peut pas aller en politique.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Compétent, Actif et Légitime
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Il est vrai que le modèle occidental n'est pas parfait, mais pas totalement mauvais. Il faut créer un modèle de synthèse en tirant les bonnes choses à prendre du modèle européen et en les adaptant au contexte africain.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Très d'accord. Etant adjoint au Maire, j'ai fait le constat que

sur le plan local la Commune n'a pas assez de ressources pour initier des projets et a forcément besoin d'aide extérieure.

28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Car je pense plutôt que c'est un atout pour le développement économique. Au niveau de mon parti politique, on a développé des organisations de solidarité qui ont permis à beaucoup de femmes d'émerger. C'est une sorte de tontine où on cotise de l'argent qu'on donne aux membres qui sollicitent pour faire des petits commerces, soit sans intérêts, soit moyennant un intérêt extrêmement faible (1% par exemple) ; à titre symbolique. Donc beaucoup sont partis de là, pour se faire une santé économique.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Nombreuses sont les toutes petites entreprises informelles à Foumban qui s'acquittent de l'impôt libératoire qui entre dans les caisses de la Commune. On ne donc pas dire que leur activité est inutile ou bien une activité qui bloquerait le développement.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Je ne saurais donner un avis général. Mais je peux m'appuyer sur mes connaissances vivant en Europe. Les ressortissants de Foumban à l'étranger envoient par exemple des voitures à leurs familles pour les aider ainsi que d'autres types de dons. Si on organisait toutes leurs contributions, elles pourraient représenter un apport important pour l'économie locale. Comment ne pas penser que ces Camerounais de la diaspora constituent un élément fondamental dans développement économique.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des entreprises à Foumban (Il n'y en même pas), 2- Difficultés d'accès au financement, 3- Faiblesse des infrastructures routières, énergétiques commerciales (par exemple des commerçantes qui se rendent dans l'arrière-pays rencontrent des difficultés en saison de pluies, car les routes sont impraticables lorsqu'il pleut).

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – Informations auprès des entreprises du secteur privé, Informations auprès des associations locales et Descente sur le terrain pour la collecte des informations (comme exemple ici, lorsqu'il a fallu faire le cadastre fiscal, un comité a été créé et qui a parcouru toute la ville de boutique en boutique. On s'organise donc pour la collecte des informations).
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** Informations officielles par l'administration (avec les sectoriels qui lorsque nous nous réunissons peuvent nous donner des informations par rapport au financement), Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux (par exemple lorsque nous nous rendons à un séminaire du PNDP ou du FEICOM, nous pouvons facilement y récolter les informations) et Information par les Médias (Internet, TV, Journaux, etc.)
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** Information par les connaissances installées en ville ou à l'étranger, Information par les

proches installés en ville ou à l'étranger (du bouche-à-oreille. Une personne ayant déjà effectué une activité est susceptible de mieux vous renseigner), Informations par les partenaires internationaux, Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux et aussi Informations officielles par l'administration (avec les sectoriels).

35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), car le Maire est le porte-parole des populations qui ont voté pour lui et même celles qui ne l'ont pas fait.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Tout le monde (c'est-à-dire les habitants de Foumban, paysans, agriculteurs, etc. ; les élites intérieures et extérieures).
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Les pouvoirs publics donnent les moyens à la commune d'organiser le salon communal de l'artisanat. Et en dehors de ça, le Maire a procédé au lancement de la fête du café, il y a eu des expositions. Bref, le Maire organise régulièrement des expositions tant sur le plan artisanal que sur le plan agricole au niveau départemental et régional.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous (la plus intéressante. Notre parti politique a par exemple mis sur pied un fonctionnement qui consiste à véhiculer les messages lors des rassemblements comme les mariages), 2- Organisations d'évènements et de rencontres (lors de des évènements organisés par le Maire, on peut également en profiter pour faire passer les messages souhaités).
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs. Au niveau de la commune de Foumban, un plan communal de développement a été établi où un certain nombre de projets coûteux, a été sélectionné ; la Mairie ne pouvant pas assurer la mise en place, le Maire de la Commune présente autant de fois que nécessaire le Plan Communal de Développement aux personnes qu'il rencontre lors de ses nombreux déplacements ; 2- A travers les relations familiales ou du village. Aussi, vous savez, si l'on a un ami ou un membre de la famille qui est cadre au Ministère de l'eau, il est aisé de recevoir pour son village cinq forages en cinq ans. Le Maire sait faire des cadeaux aux bonnes personnes pour obtenir des appuis.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (comme expliqué plus haut), 2- Recherche active de financement auprès des élites des pays étrangers. Le Maire de Foumban entretient des relations sur le plan international ce qui lui permet de mobiliser des personnes éloignées à la cause de Foumban. Quelques jours avant votre enquête, l'Ambassadeur d'Allemagne était d'ailleurs à Foumban, puis le chargé d'affaires de l'Ambassade du Canada. Ces deux hauts responsables ont tous deux rencontré le Conseil Municipal pour discuter des projets de la Commune. Il en ressort des promesses de facilitation de contact avec des ONG pour le financement de nos projets (financement de l'aménagement des sources d'eau, forages et axes bitumés à

Foumban par l'organisme de l'Union Européenne PACDU - Programme d'Appui aux Collectivités Décentralisées).

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Agent de développement local à la Mairie

Année de naissance : 12 / 10 / 1969

Sexe : Féminin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Bac + 5
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole Primaire à Foumban, une partie de mon école secondaire à Dibombari (ville situé dans la région du littoral du Cameroun), ensuite au Lycée de Foumban (actuel Lycée Bilingue), et mes études supérieures à l'Université de Yaoundé 1
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Entre 6 et 10 ans. J'ai commencé en 2007 et nous sommes en 2016.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Collectivités locales (depuis 2007) ;
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui (management des populations dans le cadre des projets)
6. **Si oui, combien d'années ?** 04 ans à Koutaba dans la phase pilote du PNDP en tant qu'Agent technique et financier et 02 ans à Foumban dans la deuxième phase du PNDP, en tant que Cadre communal de développement dans la gestion des projets
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Gestion des projets, où je suis secrétaire interne de la commission de passation des marchés, où j'aide les membres des associations féminines à monter des projets afin d'être autonomes. Je les aide également dans le renforcement dans leurs capacités à gérer leurs associations.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Au vu de mon parcours scolaire, j'étais une sorte de modèle dans ma famille car les filles n'allaient pas à l'école. J'avais donc le soutien et l'accompagnement de toute ma famille et en particulier de mes 7 frères ainés.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njibam (Foumban)
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Mes grands-parents viennent de Bantou, issue de la lignée du Roi Ncharé
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui

14. **Si oui, lesquels ?** « Naché » : titre correspondant au fait d'avoir hérité de ma mère. Et « Monmanji » titre correspondant au fait d'être l'adjointe à l'héritier de mon père.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Mon grand-père était NJI : titre qui lui a été donné par le Roi après qu'il l'a aidé pour la victoire d'une guerre).
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était commerçant et mon oncle qui m'a élevé était le Proviseur (et Professeur d'espagnol) au Lycée Classique de Foumban.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Cadre communal de développement, également Chef Service des affaires générales. J'occupe aussi le poste de Secrétaire de la commission interne de passation des marchés publics.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** J'appartiens à des Tontines et Coopératives telles que la COPAGRO (Coopérative Agroindustrielle du Noun). J'appartiens aussi à plusieurs Associations et Réseaux (Réseau des femmes -villes vertes- villes propres-villes fleuries) à Foumban.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Islam
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – UDC (Union Démocratique du Cameroun), où je suis membre du bureau politique et Trésorière Nationale adjoint ; je suis aussi présidente des femmes.
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Yaoundé, pour y avoir étudié.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1-Création d'emplois. Il faut créer des emplois, pour que les enfants ne continuent plus à s'exiler ; 2- Fournitures de services publics, associations et aide (Il s'agit ici de l'intérêt général, tout le monde devrait bénéficier de ce développement) ; 3- Ambitions politiques locales (le Noun ne représentant qu'un seul département dans la province de l'Ouest, nous sommes très souvent désavantagés par exemple lors d'une planification par région).
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** A l'écoute et Ouvert (car il doit écouter les autres).
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Car si on veut vraiment arrêter avec la colonisation, on ne devrait pas suivre le modèle européen.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Dans la mesure où on devrait faire des efforts pour être autonome. L'Etat ne saurait accompagner les populations éternellement, même si on parle de développement participatif, cela ne doit pas être éternel. Les efforts de développement viennent d'abord du local et l'Etat ne peut pas impulser quoi que ce soit, il peut simplement venir en soutien.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Car la solidarité ne saurait être un frein pour le développement local. Se sentir chez soi est une force intérieure.

29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Tout peut contribuer au développement, il n'y a pas de sous-métier.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce qu'ils ne pensent qu'à leurs familles ; très peu sont ceux qui viennent réaliser une borne – fontaine sur place, pour parfois y arriver il faut tout un plaidoyer
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Difficultés d'accès aux financements, 2- Difficultés d'accès à l'information sur les débouchés et marchés, 3- Existence des clans (cercles fermés où circulent uniquement entre les membres des informations pour l'obtention des concours des grandes écoles comme par exemple l'ENAM : Ecole Nationale de Magistrature ou le CUSS : Concours d'accès aux Facultés de médecine).

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** 1- Information auprès des médias locaux (les radios et les journaux nous sont très utiles), 2- Information auprès des communautés, des sages et des notables (parce qu'ils ont un vécu), 3- Information auprès des associations locales (où les populations exposent le plus souvent leurs problèmes, on remet leur remet alors des fiches de collecte).
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** Information par les Médias (Par la presse écrite Cameroun Tribune, la Gazette du Noun, le Journal des Projets, le Journal du BIP, et aussi le Programme national de développement participatif qui publie des Avis d'appel d'offre dans les journaux) - Information par les proches installés en ville ou à l'étranger.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** Information par les Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), Informations officielles par l'administration et aussi Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Je pense qu'à chaque domaine correspond un sujet, par exemple en ce qui concerne les populations, le mieux indiqué est le Cadre communal (Conseil municipal ou autres), car il représente les populations, Cadre préfectoral (comité de coordination ou autres), le préfet est la tutelle de la commune et la commune s'occupe des populations, Cadre multi acteurs (cadre de concertation), cadre de l'administration royale (avec les conseils de ministres et autres), cadre religieux (réunion à la mosquée, à l'église ou autres) : les problèmes religieux sont réglés à la mosquée par exemple

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les hommes d'affaires, les acteurs de

développement (qui regroupent la société civile mise sur pied par la préfecture, les membres de la préfecture, les cadres communaux de développement du département du Noun) et les Députés.

37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Mise en avant du développement participatif, car en plus de l'apport de l'Etat, les autochtones doivent également utiliser leurs savoir-faire pour ce développement.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Organisations d'évènements et de rencontres. La Mairie organise le Carnaval. C'est une rencontre importante qui réunit plusieurs milliers de personnes et qui permet de promouvoir la cohésion sociale. La Mairie organise aussi des journées portes-ouvertes qui ont pour but de favoriser le vivre ensemble, de mobiliser les communautés et d'informer sur les projets portés par la Commune.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (à travers le MINEPAT- Ministère du Plan et de l'Administration Territoriale- et les députés qui rencontrent des ministres à l'Assemblée Nationale pour le développement local).
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** Communication régulière avec les organisations d'aide (Nous sommes déjà en partenariat avec le PNDP, la commune de Foumban est en jumelage avec la ville de Jouy-en Josas en France, nous travaillons également avec la GIZ et nous faisons de conventions avec des agents publicitaires).

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? En prenant connaissance de ce questionnaire, on se rend compte qu'il est vraiment élaboré et édifiant. Il donne à réfléchir.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Responsable des programmes d'AJP CEDES

Année de naissance : En 1964

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Bac + 5
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** J'ai fait mon cycle primaire et secondaire dans plusieurs écoles de la république. J'obtiens une licence en Droit privé à l'Université de Yaoundé et à travers une bourse pour Lyon (en France) au CIEDEL où j'obtiens le diplôme d'Ingénieur de Projet.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Associations : j'ai toujours aimé travailler dans le secteur associatif, je me sens à l'aise dans ce secteur. Et depuis peu j'assure la coordination Pays du service civil pour la paix qui est organisation impulsée par ''Pain pour le Monde'' qui est une ONG Chrétienne d'obédience allemande.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui. Au sein de ma structure j'assure la gestion de programmes, c'est-à-dire le management dans le volet technique.
6. **Si oui, combien d'années ?** … Depuis plus de 10 ans (bientôt 15 ans)
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** 1- Le management des Organisations mais aussi des Projets (Project Manager). 2- Je fais également beaucoup de consultations pour des partenaires d'appui au développement, pour des associations et même pour des communes. 3- Récemment je me suis spécialisé dans ce qu'on appelle le travail de paix (encore appelé par les Anglo-Saxons le ''Peace Builder'') ce qui me permet d'intervenir dans les conflits, mais aussi comment agir en contexte de conflit et ne pas nuire. 4- Je fais aussi régulièrement de la Recherche-action qui est une nouvelle dimension de travail qui consiste à ne pas agir sur le terrain sans avoir les éléments certains qui vous engage à oser des actions concrètes et ensuite on développe des programmes.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Très forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Mes parents m'ont fortement poussé à l'école. Ils m'ont transmis des valeurs et ce que représente l'école. Ça a été déterminant pour mon parcours.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Je suis issu de la communauté de Fontain (Foumban) de par mon père (et de mère Beti -Ethnie de la région du Centre et du Sud Cameroun).

11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun du Noun. Car il faut relever qu'il existe désormais des gens qui sont du Noun mais qui ne sont pas Bamoun (Il y a par exemple des communautés de Bamilékés qui sont à leur 3eme, 4eme génération, ceux-là sont certainement d'origine Bamiléké, mais des habitants du Noun et du fait qu'ils n'ont pas de lien particulier depuis longtemps avec leur base ethnique). Les Bamoun n'ont pas la culture de Clans, de manière claire. L'identification des Bamouns se fait de 2 façons : soit vous appartenez à la caste royale, soit à la basse classe qui est soit celle des esclaves, soit celles des instances qui constitue la communauté Bamoun. Moi par exemple je suis le petit fils d'un artisan du roi.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non. Peut-être pas de manière formelle.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non. Mon grand-père faisait partie d'une société secrète (qui était une société qui se manifestait à l'occasion des deuils ou des évènements spéciaux). Puis mon père est devenu fonctionnaire et il n'a pas souhaité reprendre le flambeau. Il a rompu le lien. Moi je pourrais obtenir un titre, mais je ne le veux pas, je préfère apporter ma contribution autrement. J'estime qu'on peut apporter sa contribution autrement qu'au travers d'un titre traditionnel. Mon père m'a inculqué le gène du développement.
14. **Si oui, lesquels ?** ….
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (l'actuel chef de ma communauté : MONMAFON qui, dans l'ordre de préscience, c'est le premier frère à côté du Roi, dans l'organisation du royaume)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était fonctionnaire dans le secteur de l'agriculture, qui m'a initié dans l'amour du travail dans le secteur du développement ; et ma mère était femme au foyer.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Au sein de la structure AJP CEDES, je suis Chargé de Programmes. Je suis également le coordinateur pays du réseau service civil pour la paix pour le compte ''Bread for the world'' qui est une ONG d'obédience chrétienne allemande qui obtient un financement auprès du gouvernement allemand.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** J'appartiens à des réseaux (Réseau service civil pour la paix et le réseau d'organisation de la société civile dans la région de l'Ouest). Je fais également partie d'une association d'entre-aide où il peut être question de tontines ; et aussi à l'association de développement de ma communauté en tant qu'entité sociétale.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Protestant (pratiquant)
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non
22. **Si oui, auquel ?** – R.A.S.
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Je parcoure régulièrement toutes les régions du Cameroun, grâce notamment au travail associatif et de consultance.

24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Autres, car j'ai la volonté d'accompagner la transformation sociale à travers une meilleure responsabilisation des jeunes et des femmes, mais aussi une plus grande prise en compte par les décideurs publics des valeurs morales et éthiques ; 2- La solidarité, l'humanisme.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Autres : Modeste et humain. J'insiste sur ces 2 éléments car ils résument tous les éléments que vous avez préalablement cités. Par exemple, le respect de mon point de vue, ne doit pas la fonction première, il doit découler de l'humanisme, de la capacité à écouter l'autre et à apporter des réponses plus avec le cœur qu'avec la tête.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Beaucoup croient que le modèle occidental est un modèle et ce, car il n'existe pas de référentiel local, car la colonisation a fait croire que le référentiel était forcément occidental. Hors avant la colonisation, le Roi Njoya avait, à Foumban, tenté de produire un modèle, qui a par la suite été anéanti. Le modèle NJOYA pour le peuple Bamoun, était pourtant un modèle de créativité, un modèle d'organisation sociétale, de construction de l'Etat et d'une Nation. Mais par contre, on devrait plutôt tirer profit de la très bonne organisation du modèle occidental, de son avancée technologique et industrielle, et de l'appliquer tout simplement de manière structurée et organisée.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Car je suis convaincu à 100% que le développement s'impulse de l'intérieur. Tout dépend sur quel levier on pense pouvoir impulser ce développement. Le développement local est endogène, et ne peut pas provenir ni de l'Etat ni des partenaires extérieurs. La principale faiblesse de nos sociétés est de ne pas penser le développement avant d'agir, la deuxième faiblesse est que les gens confondent le potentiel économique et l'opportunité économique. Il faut plutôt penser à comment transformer un potentiel en une opportunité, c'est une étape à construire dans l'esprit de ceux qui ont la charge d'organiser et de penser le développement au niveau local. On gagnerait plutôt à construire des relations de travail qui aident à identifier les opportunités et à transformer cela en véritables mines qui produisent la richesse. Et puis même l'aide publique au développement du Cameroun représente à peu près 10% du budget, ce n'est pas grand-chose, donc sur la base de ce pourcentage, on ne saurait prétendre que tout vient de l'extérieur.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Car je pense chaque société a son mode opératoire. Je prendrais l'exemple des associations de solidarité qui se mettent en place avec les femmes dans le Noun, qu'on appelle en Bamoun ''Poua Nkone'' qui signifie littéralement ''Ensemble pour la solidarité''. Cette solidarité se manifeste en termes de fonds pour la scolarité, pour la santé, pour les mariages, pour faire des activités génératrices de revenus. Cela montre que cette forme d'organisation est celle qui apporte le mieux la réponse aux besoins de la communauté. Dans les chefferies comme la mienne par exemple, on a vu que le Chef impulse plutôt ce genre de solidarité, par exemple en mettant en contact des mécanismes de solidarité avec de institutions bancaires classiques qui ne sont pas dans la culture des Africains particulièrement des Camerounais, ainsi ceux qui ont des appréhensions par rapport à la banque, considèrent que leur mode est le meilleur (en cas de petit besoin d'argent, ils peuvent emprunter au niveau de la trésorière, et rembourser progressivement, ce qui n'est pas le cas dans une banque classique). L'organisation

communautaire est un mode d'organisation sociale qui doit être pris en compte car il apporte des réponses aux besoins. Certes, certaines communautés ne parviennent pas à se développer, notamment car la chefferie ne joue pas son rôle. Dans ce cas, il ne s'agit pas dénaturer les communautés pour impulser le développement mais plutôt de réfléchir à ce qui pourrait permettre d'en améliorer les mécanismes.

29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Les toutes petites entreprises souffrent de leur propre système. Le problème des TPE à Foumban vient du fait qu'elles sont organisées sur une base familiale et qu'elles ne survivent pas sans leur promoteur principal. Elles souffrent donc de leur propre système. Toutefois, certaines TPE font vivre plusieurs générations de familles (comme les forges artisanales). Il faut trouver des voies pour les aider sans perturber leur mode d'organisation et là, le modèle européen ne peut pas fonctionner.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Mais en même temps je suis de tenté de penser que c'est peut-être vrai. Ma réponse est nuancée pour 2 raisons, car lorsqu'on compare l'apport des Camerounais vivant à l'étranger et des Africains de l'Afrique de l'ouest dans leur communauté, on voit largement que ceux de l'Afrique de l'Ouest arrive à mobiliser de très fortes sommes d'argent, mettent en place des entreprises communautaires qui promeuvent le développement de façon structurée avec des indicateurs précis sur lesquels on peut évaluer leur contribution au développement. Ce qui n'est pas le cas dans le Noun par exemple où ces jeunes Camerounais de l'étranger mobilisent beaucoup d'argent mais qu'ils orientent dans des investissement strictement privés (privé dans le sens où si tu ouvres par exemple une boulangerie dans laquelle tu emploi 2 ou 3 membres de ta famille, l'impact va forcément être faible comparé à celui qui créé une grande plantation peut-être semi-industrielle ; mais qui emploi des gens qui ont un salaire, une organisation de vie structurée et dont on voit l'influence sur la vie des familles. La diaspora du Noun, contrairement à la diaspora ouest-africaine n'est pas organisée et ne réalise ici que des investissements privés. Donc pour le cas du Cameroun, particulièrement du Noun, l'influence est extrêmement faible.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesses des ressources humaines locales (qui est une extrême contrainte, les gens ne sont pas formés, ils n'ont pas de qualification et de ce fait lorsqu'ils créent des entreprises, celles-ci ont peu de chance de survie. Car la matière grise qui est la ressource cognitive, est la première richesse qu'on met dans la création d'entreprise) 2- Difficultés d'accès aux financements (car les ressources financières doivent accompagner les ressources humaines), 3- Faiblesse des infrastructures routières, énergétiques commerciales (qui est le plus important, pour le cas du Noun. Pour justifier ma position ici, par exemple l'Energie qui alimente le département du Noun est de 80 KV. Elle est tellement minime pour la région de l'Ouest et du Noun en particulier, qu'on se retrouve très souvent en situation de baisse de tension. Nous sommes donc en train d'œuvrer afin que la région dispose de 200 KV, c'est-à-dire qu'il y ait assez d'énergie pour permettre à une multitude d'entreprise de s'installer et de pouvoir fonctionner à plein temps). Pour moi si on n'a pas de ressources humaines, financières et des infrastructures énergétiques, on n'a aucune chance de pouvoir développer des entreprises dans le Noun.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – En toute honnêteté, il n'y a pas de mécanisme régulé d'organisation de collecte et d'archivage d'informations. Cela dit, les informations que nous obtenons ici de façon générale, c'est à travers la participation à des cadres de concertation régionaux ou locaux, ou après des services techniques ou spécialisés. Mais cette question est en train d'être réglée par l'impulsion en tant qu'organisation de la Société Civile, d'une plateforme des acteurs et développement du Noun, avec le soutien de la Préfecture, dont l'une des fonctions sera de collecter les données, les numériser et disposer d'une base de données sur l'économie, le potentiel, les opportunités économiques possibles ou encore sur les coûts des produits sur le marché extérieur, etc., bref des information économiques nécessaire à la compréhension de l'économie du département.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** 1- Informations par les Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), car les TIC constituent un important outil de travail et une opportunité inouïe dans la recherche des opportunités, raison pour laquelle nous utilisons fortement internet, la presse écrite également ; 2- Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux (et internationaux, où on obtient des informations sur les possibilités de financement). 3- Nous développons également le marketing, assez récemment par exemple, nous avons reçu l'ambassadeur d'Allemagne ici à l'espace AJP CEDES, mais aussi le Haut-Commissaire du Canada au Cameroun qui sont venus nous parler des différentes opportunités qui existent dans leurs pays et comment faire pour y accéder.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1-Information par les Médias (on se renseigne beaucoup par la télévision et les journaux). 2- Nous avons mis en place le Forum départemental citoyen entre les jeunes et les décideurs publics pour que toutes les opportunités de financement ou d'emplois qui existent, soient mise à la disposition de nos cibles, et par la même occasion nous avons les informations par exemple pour le département du Noun, ce qu'il y a comme projets et programmes gouvernementaux, comme programmes de coopération, ou projets de coopération bilatérale ou multilatérale. Et pour cela on utilise dons les réseaux (de relations ou de partenaires). Toutefois, nous constatons d'importants manquements dans la collecte systématique des données, notamment par l'administration. Il est impossible aujourd'hui d'avoir accès à des données précises et structurées. Toutefois, depuis peu une plate-forme multi-acteurs a été mise en place au niveau de la Préfecture, qui a pour rôle, entre autres, la collecte de données et le développement d'une base de données permettant notamment de centraliser les informations économiques.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres) qui est le cadre idéal dans un développement niveau territoire, d'ailleurs les communes disposent de plus d'autorité et de pouvoirs au vu des différentes lois d'orientation et de la décentralisation, de la loi des finances et plus récemment le décret du premier Ministre qui fixe le cap, en insistant sur le fait que toutes les communes doivent orienter vers le 'budget-programme' dont la gestion est axée sur les résultats. Cadre multi acteurs (cadre de concertation), nous impulsons à travers la plateforme des acteurs de développement que nous avons mis en place, et nous sommes convaincu que cet espace va aider à ce que les questions importantes soient discutées. Et le Cadre de l'administration royale (avec les conseils de ministres et autres), du pont de vue de la tradition qui est très forte avec un Roi extrêmement dominant sur le peuple, on convient que l'administration royale est aussi une instance où ce genre de débat a cours.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Je pense qu'aucune décision qui engage le développement ne saurait se prendre dans un espace strictement réservé en termes de types d'acteurs. Les décisions les plus stratégiques se prennent de façon concertée. Et selon la typologie des acteurs qui influence le développement dans le Noun, on a les acteurs administratifs (autorité administrative et l'ensemble des sectoriels), les acteurs traditionnels (porté par le Roi et l'ensemble de ses démembrements), les acteurs communaux (Maires et conseillers municipaux), les acteurs associatifs et les acteurs économiques (les opérateurs économiques). On peut aussi ajouter les élites extérieures, donc ceux de la diaspora par exemple qui apporte leur contribution. Je pense que c'est tous ces acteurs mis ensemble dans un espace structuré, bien organisé que nous appelons ici plateforme de développement du Noun, qui peuvent contribuer à la décision qui est la meilleure possible, avec l'avantage de disposer d'une institution de permanence au sent de laquelle certains acteurs sont de passage (administratifs) et d'autres permanents et ceux-ci sont considérés comme les gardiens de la vision fixée et cela aide à ne pas changer de cap, ou à ne changer de cap qu'après une large concertation).
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** 1- Argument d'ordre politique, en termes de stratégie, le gouvernement a mis en place tout un ministère qui s'occupe de ce volet, cela montre bien que le secteur artisanal est porteur de croissance. Un centre artisanal est d'ailleurs en train d'être construit ici à l'entrée de la ville de Foumban par le gouvernement. 2- Le deuxième argument relève de l'histoire. Le peuple Bamoun a dans son propre développement, mis en place tout un volet d'activités liés à l'art et l'artisanat, ceci fait que quand on regarde la typologie des gens considérés comme aisés dans le département du Noun, après l'agriculture, viennent ceux qui sont dans le secteur de l'art et de l'artisanat. 3- Les pays qui se sont développés de façon structurée et qui ont pu atteindre des indices de développement de qualité, sont des pays qui ont mis l'accent sur l'art et l'artisanat. Comme exemple la Tunisie ou le Sénégal qui portent aujourd'hui portent leur économie non pas sur l'industrie, mais par l'artisanat. Par conséquent le secteur de l'artisanat devrait être organisé d'une certaine façon et qu'on la structure, ensuite qu'on crée les conditions pour faire un marketing qui permette que ce secteur apporte quelque chose au PIB.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** **1-** Informations régulières de tous (la communication est au cœur de la stratégie, en communiquant avec les gens, en permettant que les uns et les autres se rencontrent dans des espaces de dialogue, d'échange, de discussion et de débat, on réduit les risques de fragmentation sociale et on renforce les liens entre les communautés pour que l'économie permettent un mieux-être, un développement structuré et bénéfique à tous). **2-** Organisations d'évènements et de rencontres (les rencontres de plateformes, les forums au niveau départemental que nous organisons régulièrement sont des opportunités pour justement rapprocher les différents acteurs). **3-** Notre association promeut la cohésion en développant par exemple, des activités telles que des soirées autour du feu qui rassemblent les habitants des quartiers pour discuter d'un thème. L'un des derniers thèmes développés concernait l'influence des marchands d'arts sur

les jeunes : les échanges ont mis en exergue une influence négative des marchands d'arts sur l'éducation (les marchands d'art gagnent de l'argent sans avoir été à l'école ce qui donne l'impression aux jeunes que l'on peut très bien réussir sans éducation). On organise ces soirées avec les jeunes qui mobilisent l'ensemble des populations du quartier, quel que soit leur parti politique, leur ethnie ou religion et on se retrouve autour d'un thème qui peut être sur l'économie, l'art et l'artisanat.

39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –**1-** Par le plaidoyer et le lobbying auprès des autorités nationales (on a le forum départemental qui se tient deux fois par an et à l'occasion tous les partenaires d'appui au développement qui interviennent dans le Noun sont face aux demandeurs de financement et autres et ils présentent ce qu'ils peuvent offrir à ceux qui ont des projets, qui, dans certains cas, sont financés et dans d'autres sont retravaillés en attendant les prochaines phases de financement. **2-** On fait également la mise en relation. Le dernier en date est que lors des grandes journées culturelles du peuple Bamoun, nous avons mobilisé 230 jeunes pour que ceux-ci fassent des tests dans les entreprises qui sollicitaient chez nous des jeunes pour être employés dans le cadre de l'évènement pour 10 jours. Et 130 jeunes ont effectivement ont été recrutés sur les 230 présentés.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Communication régulière avec les organismes d'aide. 2- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (on accompagne les montages des projets pour les grands groupes. Nous appelons ça les ateliers de maturation de projets).

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Mon propos de fin est de suggérer qu'une thèse comme celle-ci, ne reste pas un résultat académique. Ce serait intéressant qu'au terme de la présentation de cette thèse, que cela débouche sur des actions concrètes, des propositions de stratégie et qu'elle soit partagée par des organisations comme les nôtres car nous rêvons de travailler avec des universités mais aussi des partenaires qui souhaitent qu'on accompagne le développement des stratégies autour par exemple de l'art et de l'artisanat dans le Noun qui est une opportunité et un potentiel sur lequel on peut miser à court terme.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Artisan – Président d'un GIC

Année de naissance : 08 / 02 / 1974

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** CEPE
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** J'ai fait mon école primaire à l'école Franco-Arabe de Malatouen à Foumban, et après la classe de 6eme j'ai dû arrêter l'école car j'ai eu un accident.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans. Près de 25 ans d'expérience comme artisan. Métier que j'ai appris de mon père qui a 80 ans mais continue d'exercer dans cet atelier qu'il a créé depuis 1973. Il est également l'un des premiers artisans du quartier artisanal et a formé plusieurs artisans de la région.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** J'ai toujours travaillé dans le secteur artisanal. Et je fais partie d'un GIC (Groupe d'initiative commune des artisans fondeurs et soudeurs du Noun).
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui. Je suis le Chef d'un atelier d'à peu près une centaine de personnes.
6. **Si oui, combien d'années ?** 10 ans
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis spécialiste dans l'art et la culture bamoun, puisque d'autre font des copies de l'art nigérian ou béninois par exemple. Comme œuvre, nous venons de livrer un éléphant comme monument pour le stade de Limbé (ville du sud-ouest Cameroun).

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte. Mon niveau d'étude n'est pas élevé. Pour mon parcours professionnel, mon apprentissage de l'art vient de mon père. Cet art que j'ai eu à développer en tant qu'association, afin de travailler en communauté, avec l'Etat. Et cette association est reconnue par le gouvernement.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** J'ai appris mon métier par mon père. Le métier d'artisan est transmis de génération en génération. Et ma famille a participé pour la constitution de mon capital financier, pour pouvoir me lancer dans les affaires en tant qu'Opérateur économique.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Koukouet Maloum (Foumban)
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Issu de la grande famille NJIFOKONE qui est l'un de ''KOM'' (Notable) au palais.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. J'ai acquis un savoir-faire dans le

domaine de l'artisanat qui se transmet de générations en générations. Dans mon atelier, nous sommes quatre à maîtriser ce savoir-faire. Les autres sont des élèves, des apprentis, qui doivent être formés au métier (le nombre d'employés varie de 50 à 100 personnes selon les commandes).

13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – NON
14. **Si oui, lesquels ?** ...
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (mon père est NJI-Notable de la cour royale tel que son père aussi).
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était artisan tel que mon grand-père.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis le délégué du GIC AFOSAN, je suis comme un agent départemental du ministère des PME où je représente les artisans à travers mon savoir-faire.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable. Car grâce à cet art on parvient a se faire de l'argent et vivre convenablement
19. **Appartenez-vous à des :** un Syndicat des artisans qui nous représente partout.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Islam
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non
22. **Si oui, auquel ?** …
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Je connais très bien l'Afrique du Sud car j'y ai effectué plusieurs voyages dans plusieurs villes.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** Création d'emplois (former des jeunes en difficulté, les insérer dans de petits ateliers). Ceci pour participer au développement du Noun.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Un bon leader doit être ouvert, il ne doit pas être autoritaire car de nos jours la bonne politique n'est pas d'imposer la dictature au risque de se retrouver seul. Il doit aussi être honnête.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. A mon avis les occidentaux sont venus nous rendre plutôt paresseux. Par exemple ici à Foumban, les jeunes sont plus occupés par leur téléphone sur les réseaux sociaux ; ou encore à monter des arnaques pour escroquer des Blancs.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Très d'accord. Nous avons toujours besoin de l'apport du gouvernement et aussi des occidentaux pour le développement local ; sans lequel nous ne pourrions pas vivre.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. La solidarité et les

chefferies sont très importantes pour notre communauté. Avant l'avènement des Blancs en Afrique, le chef était considéré comme le gouvernement. Le chef aujourd'hui doit respecter l'Etat, mais pour autant nous ne saurions abandonner notre tradition en reniant notre chef

29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Le peuple vit grâce aux TPE qui aident par la même occasion le gouvernement puisqu'on ne va pas voler.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Ceux qui s'installent à l'étranger et font près de 10 ans sans revenir n'aident en rien le développement, mais plutôt sers le pays où ils sont. On devrait plutôt chercher à vivre chez soi, apprendre à vivre chez soi.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** 1- Faiblesse des ressources financières locales 2- Difficultés d'accès au financement, 3- Faiblesse des infrastructures routières, énergétiques commerciales (difficultés à vendre et à s'approvisionner).

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter les données sur votre territoire (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – Dans notre métier, nous communiquons beaucoup entre nous. Nos informations circulent beaucoup plus par téléphone entre membres du métier.
33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** Nous ne recherchons plus d'aides financières, car par le passé nous avons soumis au gouvernement des projets, et qui n'ont jamais été financés.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** Information par les médias (on utilise beaucoup internet), Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux et aussi Informations officielles par l'administration (les délégués nous informent souvent lors des réunions pour des foires par exemple). Nous les artisans, nous nous téléphonons régulièrement. Entre nous à Foumban, mais aussi avec nos frères qui font du commerce au centre artisanal de Tsinga à Yaoundé. La plupart de nos communications concernent les clients. Et aussi, ici au quartier artisanal de Foumban, l'information passe par les enfants, qu'on envoie d'atelier en atelier.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), ou avec le délégué départemental des PME de l'artisanat (MINPMEESA).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Ils ne sont pas nombreux. Le Maire qui s'intéresse aux problèmes économiques des artisans, le Délégué départemental des PME et les élites pour leur apport.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** La créativité, sortir de l'ordinaire. Démontrer le coté rentable de l'activité.

38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** Organisation d'évènements et des rencontres. Car il est difficile de rassembler les artisans mais lors des évènements, ils le font).
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** A travers les amis et connaissances. Mais ce qui est décourageant pour nous, c'est de monter des projets qui restent sans suite. Par exemple dernièrement nous avons reçu la Secrétaire Générale au ministère des PME, dans notre atelier où elle nous a demandé de monter un projet qui a été déposé, mais qui n'a pas reçu de suite jusqu'à nos jours.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – Nous ne sommes pas concernés par ce point, car nous ne sollicitons pas des financements étrangers.

    Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Président de l'association des artisans-voyageurs

Année de naissance : en 1942

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Aucun
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Je n'ai pas fait d'études
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans (Environ 40ans en tant qu'Artisan – antiquaire)
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** J'ai commencé à travailler en tant qu'artisan, ensuite couturier où j'ai travaillé dans une manufacture et je suis encore retourné dans le secteur de l'art.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui. En tant que chef de rayon à la manufacture.
6. **Si oui, combien d'années ?** 3 ans et 7 mois
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Le travail de l'art, de la sculpture et la couture.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Pas très forte. Mais la communauté a participé à mon parcours professionnel, car je pouvais prendre des marchandises à crédit pour aller les vendre en Europe, et régler à mon retour.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** …
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njiyouom Manga 3 (Foumban)
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Descendant de Yapmbacha Njifendou
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui, mon père étant serviteur du Roi qui lui a donné le surnom de ''Last door'' qui signifie dernière porte, ce qu'on appelle aujourd'hui Lachidoua. Il était donc la dernière porte pour accéder au Sultan. Mon père avait la capacité de se transformer en animal et le faisait avec le Sultan. J'ai hérité de cette capacité.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** « MBETGNI MACHUT » Vice-ministre des forces armées. A sa mort j'ai hérité de mon père et aussi du titre. J'ai également été intronisé Ministre de la cours (TITANFON – le père du Roi)
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui, mon père (réponse de la question 12)/
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père au départ était serviteur du Roi, ensuite il a été planteur.

17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Président des artisans voyageurs.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable (ma vie actuelle n'est pas confortable, elle n'est pas non plus difficile).
19. **Appartenez-vous à des :** Nouveau membre d'une ONG à Foumbot qui recrute des gens pour faire des plantations. Pour le moment je ne sais pas comment ça va aboutir.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – Avec l'avènement de la démocratie, j'étais inscrit dans le parti politique UDC (Union Démocratique du Cameroun). Mais ayant constaté que c'est un parti qui n'était que départemental, j'ai intégré le parti au pouvoir qui est le RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Les USA, en Europe tout particulièrement à Bruxelles, au Cameroun j'ai travaillé à Douala, à Yaoundé.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois (car j'ai toujours œuvré pour la création d'emplois).
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Crédible, Honnête et Patient
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. On est toujours en train d'apprendre, mais dans cet apprentissage, on devrait également montrer de quoi on est capable et savoir reproduire ou enseigner ce qu'on a appris. Si on prend l'exemple de la démocratie, dans le cas des USA, telle qu'elle s'y présente, est totalement différente de celle qu'on retrouve ici ça on constate que l'opposition ne soucie pas du bien-être de la population
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Les deux doivent marcher ensemble surtout lorsque tous les objectifs ne sont pas atteints. Pour le moment, on ne saurait vivre sans le soutien de l'Etat et les partenaires extérieurs.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Je ne vois pas en quoi c'est un obstacle. La tradition joue un très grand rôle et pour cela on ne saurait la bafouer. La tradition de chaque pays est sa fierté.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – … Les petites entreprises ici sont sujettes à des taxes qui ne sauraient les faire avancer. Et lors de la création d'entreprises, elles ne bénéficient pas d'un temps d'essai assez long (2mois), où elles sont exonérées des taxes afin de vérifier leur viabilité, leur rentabilité.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Car ils viennent toujours

investir ici au Cameroun ou à Foumban dont ils sont ressortissants. Je prends pour exemple, moi qui suis allé à l'étranger, aujourd'hui j'ai construit un immeuble.

31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Difficultés d'accès au financement (nous manquons énormément de moyens financiers) - Faiblesse des infrastructures routières, énergétiques commerciales (il n'y a pas de routes, même dans le centre-ville, et dans les zones reculées, ce manque de routes justifie le coût élevé du transport), 3- Faiblesses des entreprises à Foumban (on n'a pas d'entreprises ayant la capacité de recruter au minimum 25 personnes), 4- La politique vient également retarder le développement de ce département.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter les données sur votre territoire (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** –En ce qui concerne le secteur artisanal, chaque artisan gère son activité de manière solitaire, ils ne cherchent pas à se grouper afin d'obtenir une entreprise. Tous ces artisans ont comme principale difficulté l'obtention de la matière première (par exemple : le bois, dont on a besoin de payer des autorisations du service des Eaux et Forêts et la chambre de commerce, pour pouvoir le déplacer, même à l'intérieur du pays)
33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** Dans le secteur artisanal, nous ne sommes pas encore arrivés au point de demander des aides et financements. Il faudrait être une ONG au préalable, mais tant qu'on gère le secteur artisanal d'une façon qui n'est pas structurée, on ne saurait faire une demande d'aide.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** Etant donné que j'ai une boutique à l'artisanat de Douala, lorsque j'ai un client, je m'arrange à l'assister pour ses achats que se soient à Douala ou à Foumban, et prendre ses contacts.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (comité de coordination ou autres), il y a aussi l'enseignement et les syndicats.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les politiciens, le Maire, les députés, les sénateurs, le préfet et l'ensemble des chefs de service.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Le nouveau musée en construction, qui est un grand plus pour les artisans. Et même le festival du peuple Bamoun (fête du Ngouon) qui vient de se passer, motive beaucoup les artisans ; car les étrangers qui y viennent profitent également pour voir les œuvres des artisans et de ce fait, passer des commandes. La religion étant contre la sculpture, en tant que Conseiller islamique d'arrondissement, je ne saurais promouvoir l'artisanat au sein des mosquées. Enfin, en tant président des artisans voyageurs, une quête a été menée pour faciliter l'obtention de visas pour

les jeunes artisans désirant voyager ; malheureusement cette action n'a pas abouti. J'aide également les jeunes en finançant parfois, la fabrication de leurs œuvres.

38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** Tous les artisans qui sont ici avec nous, me considèrent comme une sorte de 'papa' et donc lorsqu'ils sont en difficulté ou en conflit, je peux servir de médiateur et prodiguer des conseils.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** Lorsqu'il y a un projet, le délégué départemental, nous envoie des formulaires ici ou convoque une réunion. Néanmoins, nous n'avons pas encore trouvé le projet adapté à notre secteur.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** Je n'ai jamais eu un projet qui a bénéficié d'aide, tout au long de ma carrière et pourtant je cherche.

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Je suis content d'avoir participer à cette étude tout en espérant qu'il y ait une suite, car l'étude est très pertinente.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Chef (intérim) du Centre Divisionnaire des Impôts de Foumban

Année de naissance : 18/03/1971

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Pour le primaire, j'ai fréquenté l'Ecole Primaire de Ngouantet, l'Ecole Primaire de Okassang à Nanga-Eboko, l'Ecole Primaire de Memba, puis tout le secondaire je l'ai fait au Lycée bilingue de Mbalmayo où j'obtiens mon Bac.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans (exactement 16 ans si l'on parle de l'expérience professionnelle simplement et purement). Mais j'ai commencé comme Agent temporaire en 2000 au centre des impôts, on a été contractualisé récemment avec les émeutes de la faim en 2009.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** De 1998 jusqu'en 2000, j'ai servi en tant qu'informaticien à la COCAM à Mbalmayo (c'est une entreprise d'exploitation forestière) ; ensuite dans l'administration en tant qu'agent des impôts temporaire.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Au niveau des impôts, j'ai déjà eu à assurer l'intérim de 2 chefs différents ; et actuellement je m'occupe de tout ce qui est enregistrement dans le centre des impôts.
6. **Si oui, combien d'années ?** … moins de 2 ans (d'Avril à Octobre pour l'intérim et à la cellule d'enregistrement, depuis que j'occupe le poste).
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je m'occupe spécialement du volet enregistrement au niveau des impôts.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Très forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Dans mon éducation, j'ai reçu cette notion de prendre plaisir à servir les gens (savoir qu'un usager s'en va satisfait parce qu'il a été bien servi).
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Olamdoué
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Autres – Béné.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non.

14. **Si oui, lesquels ?** ….
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Non
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** J'ai été élevé par mes oncles. L'un était instituteur (durant mon école primaire) et l'autre était infirmier assistant principal (durant mes études secondaires).
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis chargé de la cellule d'enregistrement du centre divisionnaire des impôts du Noun.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** Je suis membre d'une association que nous avons créé ici dans le cadre du regroupement des frères du Centre, Sud et Est dans le Noun.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Protestant
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non
22. **Si oui, auquel ?** – R.A.S.
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** J'ai passé 4ans à Douala, 11 ans à Foumban et le reste de temps à Mbalmayo. Je ne me suis pas trop déplacé.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- La mobilisation de financements.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Compétent et Honnête.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Parce que notre développement est beaucoup plus tourné vers l'extérieur. Tout ce que nous faisons, nous vient de là, que ce soit les méthodes de gestion, car je ne pense pas qu'on ait déjà développé une méthode de gestion propre à l'Afrique. Tout ce que nous faisons, ce que nous étudions dans les grandes universités nous viennent de l'Occident. Je pense donc que nous devrions copier l'exemple de ces Européens.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Mais je voudrais nuancer en disant qu'on devrait associer les deux, c'est-à-dire puiser dans les forces vives de localités et les associer à l'appui du gouvernement. Un peu comme le ''développement participatif''
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Très d'accord. Pour avoir fait 11 ans dans le Noun, j'ai eu à observer la prépondérance de la coutume (dans les Chefferies) qui ne cadre pas avec le parti parce que les 2 se font une guerre qui ne les avance pas. Comme exemple, on envoie une dotation, une route qui devrait desservir la ville et permettre à tout le monde d'en tirer profit ; on la dévie parce que cette route ne peut pas passer par l'axe principal car elle bénéficierait à l'UDC qui est un parti d'opposition.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Etant fiscaliste, je pense être mieux placé pour savoir ce que

les petites entreprises apportent à notre Etat, à notre collectivité. Nous faisons en moyenne 25 à 30 millions de recouvrement, impôts locaux, impôts budgétisés confondus et cet argent provient à 100% des petits contribuables. Les petites entreprises artisanales sont sous-fiscalisées parce qu'il y a un fossé entre ceux qu'on appelle les artisans et ceux qui récupèrent le travail des artisans pour revendre. L'apport pécunier d'un artisan dans le développement c'est à peine 30 milles par an, parce que catégorisé à l'impôt libératoire catégorie B. Le fruit de leur art est revendu à coût de millions et à mon avis, c'est ceux-là qui devraient être suivis et développer leur contrée et le Cameroun en général en payant leurs impôts. On a recensé environ 45 artisans à l'impôt libératoire. S'agissant du secteur du tourisme et parlant des structures d'hébergement (les hôtels), elles sont toutes à la patente, c'est-à-dire déclarent l'impôt sur le revenu ou l'impôt sur les sociétés. Et à ce niveau la moyenne des déclarations oscille entre 300 à 500 milles francs le mois. Quand on regarde notre fichier des contribuables, ça a la forme d'une pyramide, les plus petits contribuables sont les plus nombreux et supportent toute la charge fiscale. Les gros ont la possibilité de fuir l'impôt […] Et quand il y a contrôle, on sait comment se passe le contrôle ici, entre ce qui est déniché et ce qui est dévoilé il se passe beaucoup de choses. Les petits contribuables sont harcelés car on nous fixe des objectifs à atteindre. On leur fait payer ce dont on a besoin pour atteindre nos objectifs

30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Et je dirais que c'est la particularité du Bamoun, à l'opposer du Bamiléké qui peut facilement s'installer là où il tire parti, y construire et s'installer définitivement ; lui (Bamoun), sa particularité c'est d'aller chercher et ramener pour venir développer cher lui.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – **1-** Faiblesse des ressources financières locales (parce que l'apport propre aux communes ici est extrêmement faible), **2-** Corruption, tracasseries administratives, conflits multi-acteurs.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – Autres : 1- Il faut déjà dire que nous sommes nous-mêmes des collecteurs d'information sur le terrain. Je parcoure régulièrement l'ensemble du territoire pour rencontrer divers acteurs et je m'informe ainsi sur le terrain. Le maximum d'informations que nous avons proviennent de nous-même à l'essentiel parce que nous sommes essentiellement dynamiques. Je prends le cas de notre centre des impôts qui a 6 arrondissements, nous sommes tenus de parcourir les 6 arrondissements pour savoir qui fait quoi. Donc à ce niveau je dirais qu'il y a le porte-à-porte que nous faisons et qui nous permet de glaner le maximum d'informations, 2- information auprès des tiers
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** Voyages réguliers pour du porte à porte.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** Informations officielles par l'administration (c'est la voie que l'on utilise essentiellement, parce que les financements viennent généralement par l'administration, et chaque année, on publie une sorte

de journal des marchés (Journal du BIP – Bureau d'Investissement Publique) où on liste tout ce qui peut être programmé dans le cadre de l'investissement publique.

35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre Préfectoral (Comité de coordination ou autres) qui est le meilleur cadre lorsqu'on parle des sujets d'ordre économique, parce qu'il y a un comité de finance locale qui est coordonnée par le préfet mais qui malheureusement lorsqu'il siège, il n'y a qu'une poignée de représentants parmi lesquels le centre des impôts, les receveurs municipaux, les Maires et un représentant du FEICOM. Or comme il s'agit du développement local, moi je pense qu'on devrait intégrer les acteurs économiques eux même, ça ferait en sorte que les discussions soient davantage axées dans le vrai sens économique du terme.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Je vois AJP CEDES, par exemple, qui joue déjà très bien ce rôle-là, il y a également d'autres associations qui se sont installées dans ce sens-là. Il y a également la jeune classe qui devrait au préalable être sensibilisée à l'amour de leur localité. Il s'agit de ces jeunes qui reviennent d'Europe avec des fonds, mais qui les utilisent uniquement à des fins individuelles, on devrait orienter ces fonds vers le développement de leur propre terroir.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Venant des peuples de la forêt, je suis mal placé pour avoir de bons arguments et apprendre quoi que ce soit à ceux qui sont des artisans. Et Foumban porte bien le nom de la cité des arts.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** A ce niveau aussi, il est difficile d'apporter une réponse parce qu'ici on parle de cohésion sociale, et ce n'est pas ma culture, donc c'est un peu difficile d'aller apprendre aux autres ce qu'ils connaissent dans leur culture. Mais toutefois quand il nous est possible dans des causeries, on peut à faire quelques remarques.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** – A notre niveau ce n'est pas facile de le faire car il ne relève pas de notre domaine, mais cependant il y a quand même le MINMAP (Ministère des Marchés Publics) et éventuellement le contrôle des finances ; nous cherchons à savoir, après l'obtention d'un marché, le montant des impôts dû à l'Etat.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – Ici également, les aides et financements étrangers sont en marge de notre compétence, parce que généralement ces aides et financements sont pilotés par des organismes qui ne sont pas dans notre répertoire des impôts. Donc quand les aides viennent nous ne sommes pas au courant, sauf si on fait une descente dans une structure pour un contrôle. Mais si c'est l'Etat qui est allé chercher l'aide, éventuellement, on aura les outils pour vérifier si les fonds mobilisés ont été bien utilisés.

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Coordonnateur du CEFAN

Année de naissance : 04/ 06 / 1970

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Koutaba

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC+5.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole primaire à Koutaba, ensuite le secondaire au Lycée de Foumban, et le supérieur à l'Université de Yaoundé 1, Faculté des sciences et l'Université de Dschang, Faculté d'agronomie et des sciences agricoles où j'ai obtenu le diplôme d'ingénieur agronome en Mai 2000.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** J'ai beaucoup plus travaillé dans le domaine de développement rural, notamment depuis la fin de ma formation au Centre de développement rural de Talba où on assurait la formation et l'installation des jeunes agriculteurs ; ensuite dans le projet de développement de la Pleine Tikar à travers le financement de l'Union Européenne où j'ai été assistant technique en charge du volet environnement de ce projet. Nous faisions dans l'éducation environnementale en milieu scolaire, les actions de reboisement, les actions de sensibilisations dans le cadre de la lutte contre les feux de brousse, les actions de sensibilisation également des pêcheurs autour de la Mapé, contre le déboisement de la zone. Je suis parti de là pour le Groupe d'autopromotion économique pour le développement durable du Noun (GAPIN) où nous avions la charge, en tant que responsable des prestations de services dans cette structure, d'accompagner les paysans pour la création et l'extension de leurs plantations et de jouer également le rôle de protection de l'environnement à travers un projet baptiser ROCOFON qui faisait dans le reboisement dans la zone et où on a reboisé plus de 500 hectares avec des espèces locales. Alors après ça, je me suis retrouvé au CEFAN, entré comme formateur et parallèlement responsable technique de la Palmeraie, par la suite devenu responsable technique depuis 2009. Au CEFAN, nous nous occupons de la formation et de l'insertion des jeunes dans leurs exploitations, dans leur milieu ; et puis l'accompagnement des organisations de producteurs initiés que ces jeunes intègrent par la suite. Dans cette perspective nous avons également les partenariats avec le MINADER, le MINEPIAT à travers le programme CDD ou nous assurons le même rôle. En direction de l'artisanat, la ville de Foumban étant une ville artisanale, ce qui veut dire que dans l'ensemble en tant que structure de développement, d'accompagnement, il arrive que nous soyons en contact avec des artisans qui dans le cadre de leurs multiples activités, nous demande souvent des conseils et bien d'autres. Par exemple dans le cadre de la formation des jeunes que nous avons, nous faisons dans l'apiculture et les artisans sont parmi ceux qui utilisent les sous-produits de l'apiculture notamment la cire. Alors il y a des soirs qu'ils nous rencontrent pour échanger avec nous dans ce domaine
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui. Durant mon premier poste à Talba, j'avais déjà assuré le rôle de direction par intérim lors de congés du Directeur. Dans tous les services où j'ai exercé

je suis toujours à la tête de plusieurs personnes (je suis à la tête d'une équipe de 15 formateurs ici au CEFAN, qu'il faut ménager).

6. **Si oui, combien d'années ?** Plus de 10 ans (en tant qu'Assistant technique en charge du volet là-bas avec une équipe de 10 animateurs, ça c'est le management sur le plan technique et gestionnel ; et en tant que chargé de prestations de services au GAPIN, ça c'était également un poste de responsabilité où il fallait ménager tous ceux qui sont autour et même ici en tant que responsable technique du centre)
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis agronome ; je suis dans le domaine de production agricole, dans le domaine d'organisation du personnel et le domaine informatique.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Très forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Elle a été très forte dans le sens où à la base, au niveau familial, l'éducation de base qui est la clé de l'avancement d'un enfant, les conseils prodigués, le respect de ces conseils m'a amené à avancer d'abord d'un pas dans l'éducation.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Koutié (vers Koutaba).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – il n'y a pas de clan.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui, par exemple les danses traditionnelles qu'on a vu les parents pratiquer et qu'on serait capable de reproduire, même si on ne le pratique pas très souvent. Je maîtrise une danse que l'on pratique à la naissance d'un enfant.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis « NJI » Responsable coutumier, avec une note signée de sa majesté
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (il y a aussi des personnes NJI, qui le sont de naissance – des jumeaux. Il y a aussi des imams qui sont d'autres titres qu'on acquiert après avoir maitriser un certain nombre de connaissances et des titres tels que les Notables)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mes parents étaient des agriculteurs.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis responsable technique du centre de formation des agriculteurs du Noun, baptisé CEFAN qui est une œuvre du diocèse de Bafoussam.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** Je suis délégué d'un groupe d'initiative commune (GICASPAN – Groupe d'Initiative Commune pour la Promotion des activités Agro-Silvio-pastorales du Noun).

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulmane
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non

22. **Si oui, auquel ?** –…
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** La pleine Tikar (qui est un regroupement de pratiquement 3 arrondissements : l'arrondissement de Bankim dans le Mayo-Bagno, l'arrondissement de Magba dans le Noun et l'arrondissement de Noua Biani dans le Nord-ouest, parce que c'est la zone d'altitude qu'avait localisé le projet d'aménagement de la Pleine Tikar et où nous avons exercé les activités pendant pratiquement 3 à 4 ans. Je connais également le Noun où je suis passé dans presque tous les villages dans le cadre de cette activité de développement.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois ; 2- Fourniture du service public, associatif et aides, etc. (c'est-à-dire l'accompagnement que nous faisons déjà); 3- Ambition politique nationale (dans la politique agricole, tout ce que nous faisons, nous le faisons en étroite collaboration avec la politique gouvernementale en matière de développement agro-silvio-pastorale).
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Actif, Ouvert et Honnête. Il doit aussi être à l'écoute, et lorsque tout ceci est réuni, il faut être compétent.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Le développement doit être local et endogène, il ne peut pas venir d'ailleurs ou du haut. Parce qu'il faut concilier d'autres paramètres d'ordre par exemple culturel, géographique, etc. pour asseoir une base de développement.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Pour impulser le développement, il ne faut pas automatiquement l'appui de l'Etat et de l'extérieur, il faut d'abord compter sur soi-même avant que le reste ne vienne en appui pour faire rayonner ce que l'on attend.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que ça peut être l'un ou l'autre, mais ce qui est important c'est que ce fonctionnement communautaire est aussi le noyau du développement. Car si le développement ne se repose pas sur une communauté qui accepte, qui assimile, qui a d'abord un penchant vers ce développement, je pense que quel que soit ce que vous apporterez, ça rentrerait et on n'aurait pas de traces, quel que ce soit ce que vous voulez appliquer. C'est pourquoi on parle souvent de sensibilisation, de changement de mentalités, d'accepter d'abord la philosophie, l'approche.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. L'économie locale repose sur les petites entreprises. Dans la ville de Foumban où nous sommes par exemple, si vous allez sur le marché local, vous allez vous rendre compte que les denrées alimentaires de première nécessité, consommées par la population ne proviennent d'aucune exploitation industrielle. Les denrées alimentaires collectées dans le département du Noun qui prennent les directions des marchés sous-régionaux et même nationaux, sont issues des exploitations purement familiales.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Les camerounais qui sont à l'extérieur exercent leurs activités là-bas. Lorsque nous regardons dans la politique du développement

au niveau local, il faut qu'on essaye de voir quelles sont les actions de développement menées par la diaspora au niveau local. Si on prend le domaine de la médecine par exemple, les membres de la diaspora du fait qu'ils soient à l'extérieur disposent des moyens, peuvent installer des cliniques à travers leur relations ou leurs moyens propres, à ce moment on peut dire oui. Au-delà de l'investissement, la diaspora pourrait jouer un rôle dans le changement de mentalités, mais elle ne le fait pas.

31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Difficultés d'accès au financement, 2- Autres : Organisation de la chaine des valeurs, car c'est cette chaine qui permet à une population paysanne comme celle du Noun, en majorité, de pouvoir bénéficier des retombées de ce qu'ils ont eux-mêmes réaliser à partir du champ. 3- L'organisation du système de commercialisation parce que si les revendeuses s'organisent à acheter très mal les produits des planteurs sortis des plantations, ils ne peuvent qu'arrêter de poursuivre leurs activités parce que le capital investi n'est pas recouvré après la vente.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter les données sur votre territoire (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations à travers l'expérience ou l'observation (ça fait partie de ce que nous faisons), 2- Participation à des cadres de concertation régionaux ou locaux (c'est-à-dire tous les acteurs du développement rural avec qui nous menons les activités dans notre rayon d'action) et 3- Informations auprès des communautés (Sages et Notables).
33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Informations par les Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux, 3- Informations par les connaissances ou les proches installés en ville ou à l'étranger et aussi 4- Informations par les partenaires internationaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** **1**- Informations officielles par l'administration, et 2- Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres) qui est la base avec la décentralisation, Cadre religieux (réunions dans les mosquées, églises ou autres) où on atteint facilement les masses, Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autre) il est considéré comme un démembrement de l'Etat.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** D'abord l'administration, ensuite la commune et les structures d'appui au développement (les ONG).
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Pour ce qui est du secteur artisanal, l'argument que nous utilisons est que les artisans doivent valoriser davantage leur activité, leur

métier. Parce que lorsqu'on parle de l'artisanat c'est diversifié. Et chaque catégorie d'artisans en fonction d'activité ou bien de produit qu'ils obtiennent à la fin de leur activité, ils doivent bien le faire et puis valoriser. Parce que c'est un métier porteur

38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous et 2- Responsabilisation des parties prenantes.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Autres : la présentation des acquis (c'est-à-dire lorsqu'on vend l'image de marque à travers les acquis qu'on a, l'expérience qu'on a, les savoir-faire qu'on a, les partenaires s'intéressent par eux même parce qu'ils pensent que c'est un point de chute sur lequel ils peuvent s'appuyer pour contribuer à leur façon au développement local).
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – **1**- Capitalisation des acquis 2- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 3- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement, et partage de ces informations pour éviter les difficultés dans les échanges.

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Il est bien vrai que c'est une étude qui est en train d'être faite dans le cadre d'une thèse et une thèse aboutie toujours à des publications ; les résultats de publication sont toujours des outils de développement, des outils sur quoi on peut s'appuyer pour pouvoir capitaliser les informations. Je pense que la finalité pourrait être la mise en application de l'analyse des informations recueillies et aussi il serait souhaitable que pour de tels travaux, ceux qui ont de près ou de loin contribuer, puissent avoir un feedback pour pouvoir améliorer ce qui se fait déjà.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Chef de Fontain – Délégué Départemental du MINPMEESA

Année de naissance : J'ai une quarantaine d'années

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC +5.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** J'ai fait mon cycle primaire ici à Foumban à Malantouen, et le secondaire au Lycée Sultan Ibrahim Njoya de Foumban où j'ai eu mon BAC. Et je suis allé à l'Université de Yaoundé où j'ai obtenu ma licence en Sciences Naturelles. Après cela j'ai été reçu au concours de l'Ecole Normale Supérieur de Yaoundé où j'ai reçu une formation qui s'est soldée par obtention du diplôme de professeur d'enseignement normal.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Après ma licence, j'ai d'abord servi dans une petite entreprise : le PMUC (Pari Mutuel Urbain Camerounais), j'y ai fait 2ans, ensuite je suis allé à l'Ecole Normale et depuis je travaille pour devenir fonctionnaire de l'Etat (Secteur public / Administration).
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui
6. **Si oui, combien d'années ?** Entre 6 et 10 ans.
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** De par ma formation, je suis enseignant, j'ai reçu une formation de pédagogue. Donc je suis un formateur des formateurs, en tant que professeurs des écoles normales d'instituteurs. Et comme formation informelle, j'ai appris à encadrer les artisans dans la production et la commercialisation. Je donne des appui-conseils à ces artisans et aux PME et ainsi qu'aux organisations paysannes surtout qui font dans l'économie sociale. Je fais aussi des conciliations en tant que Chef Supérieur septentrional.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel** ? Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Elle se manifeste par l'encadrement nécessaire de mes parents pour me donner une éducation de qualité. Ils ont mis des moyens en jeu afin que je puisse acquérir un certain nombre de connaissances.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Fontain - Njissatouen (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Il n'y a pas de clan, lorsqu'on dit Bamoun, c'est un seul peuple. Mais il y a quand même des ethnies telles que les ''Bamoun – Tikars'', les ''Bamoun – Banso'', le plus souvent c'est lorsqu'il y a déjà brassage à ce niveau, s'il y a eu intégration nationale des deux familles.

12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis d'abord ''MONMAFON'' c'est-à-dire fils de Chef, dont j'ai acquis le titre de ''MONTAFON'' qui étymologiquement veut dire Monta= Frère et Fon= Roi, Sultan.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Il y a des ''NJI'', des personnes qui ont été anoblies par le Sultan, roi des Bamouns. Et évidemment, en tant que Chef j'anoblie parfois certains de mes sujets au titre de ''TITA'' qui veut dire notable ou bien ''MANCHUT'' qui veut dire celui-là qui est comme le clairvoyant ou l'huissier à la chefferie)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était un fonctionnaire de l'Etat et Chef Supérieur. Il a aussi été Maire et il a fini en tant que Député pendant plus de 4 mandats.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Dans l'administration, je suis Délégué départemental des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale de l'artisanat du Noun. Et traditionnellement, je suis Chef de 2ème degré.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Confortable, tout simplement
19. **Appartenez-vous à des :** lorsqu'on dit Chef traditionnel, c'est celui-là qui est un acteur de développement socio-économique de sa localité, donc à ce titre il doit appartenir à plusieurs associations. C'est lui qui donne l'impulsion le développement dans le village et ces impulsions ne peuvent qu'être concrétisées par des associations. Un chef qui n'est pas appuyé par des associations est un chef qui ne peut pas atteindre ses objectifs. Je suis donc délégué d'une association, d'un groupe d'initiative commune, Président d'honneur de plusieurs associations, conseiller et membre d'honneur de plusieurs associations de ma localité.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman (pratiquant)
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Je connais bien ma localité, le Noun, le centre aussi pour avoir servir 6 ans dans le Nyong-Esso à Mbalmayo. Je maitrise quand même la culture Beti.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Promotion de la culture locale (pour moi c'est une motivation intarissable, de par mon statut de chef, je suis un acteur de développement économique et culturel, je me doit donc de développer des groupes de danse traditionnels, de sauvegarder certains rites et le prestige de la communauté) et création d'emplois ; 2- Fourniture de services, Améliorer les conditions de vie de ma famille nucléaire et ma communauté dont j'ai la charge de conduire. En tant que chef, on est bien dans sa tête quand on rend service à sa communauté, quand on a la reconnaissance. 3- Motivation pécuniaire, car pouvoir construire quelque chose, il faudrait avoir des moyens. Je suis un animateur de projets et en tant que tel s'il m'arrive de constater que des gens sont dans

une position d'insatisfaction, il me revient de mener un certain nombre d'activités afin qu'ils atteignent la position de satisfaction totale ou partielle.

25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Ouvert (car l'ouverture est l'un des principes de management d'un leader, on inclut ici l'écoute de l'autre), Actif (car s'il est amorphe, c'est tout le monde qui en rendra un coup) et Honnête (un bon leader doit être intègre). On peut y ajouter Autoritaire (mais quand uniquement quand il faut).
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Le modèle Occidental n'est pas du tout un modèle à suivre, c'est venu plutôt nous tuer. En termes de modèle culturel, on est très bien organisé. On vient d'organiser le Ngouon qui est la fête des Bamouns où le Sultan a eu à répondre de ses actes. Donc on juge le leader et il répond de ce qu'il a fait, on peut donc voir que la démocratie qui est prôné en Europe, se vit déjà au sein de notre communauté. On ne saurait dire que le modèle occidental est meilleur, car la notion de meilleur se rapporte à l'aisance et pour moi l'aisance c'est dans la tête et c'est lorsqu'on est dans le besoin que se créé une situation de crise. Comme exemple, imaginer quelqu'un qui vit au village, à qui vous donner un téléphone ; il n'avait pas en projet un budget pour le crédit de téléphone, vous le mettez déjà en situation de crise.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. L'Etat et les partenaires ne peuvent être mis à contribution que lorsqu'un appui complémentaire est nécessaire, mais le développement local doit être impulsé au niveau local par les acteurs locaux.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Avant que l'impérialisme n'arrive, on vivait bien en communauté, même la religion que ce soit l'islam ou le christianisme, nous conduit ou enseigne la solidarité. La chefferie est le lieu d'identification des personnes, un espace de régulation, de solidarité qui constitue un socle pour le développement. Le chef est un régulateur de la société, régulateur dans le sens où il reçoit tout le monde, des nantis comme des non nantis. De temps en temps les nantis peuvent faire des dons alimentaires ou pécuniaires qu'on peut partager ou faire bénéficier les moins nantis nécessiteux
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Lorsqu'on fait la lecture du tissu économique de Foumban dans le Noun, il est constitué d'environ 100% de très petites entreprises mais qui au regard des chiffres d'affaires qu'elles réalisent et du nombre de personnes qu'elles emploient, sont en fait des entreprises et vu qu'elles ne payent pas des taxes et impôts qu'elles devraient, elles ne contribuent pas au développement de la localité.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Le développement se fait d'abord de manière locale, ça passe par nous, la population, surtout en ce qui concerne le Noun. Il est vrai que les Bamouns installés à l'étranger reviennent quelque fois construire un bâtiment ou une maison dans le Noun, mais à part ça, ne font pas grand-chose pour la localité.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des ressources humaines locales, 2- Difficultés d'accès au financement, parce qu'il y a des porteurs de projets mais qui n'ont pas accès au financement pour pouvoir faire décoller leur projet, 3- Corruption,

tracasseries administratives, conflits entre acteurs (il y a l'exemple de cette personne qui avait le projet de transformer les patates douces en farine, ce projet a même reçu l'approbation de l'Etat du Cameroun ; au moment de financer, c'est là qu'interviennent les tracasseries, corruption et depuis 8 ans le projet est en stand-by. Alors que ça aurait pu aider à créer de nouveaux emplois, et faire décoller cette localité en boostant la production et par là apporter le développement dans cette localité).

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter les données sur votre territoire (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations par les Médias locaux (Radio, Journaux), dans le Noun, nous avons la chance d'avoir deux radios locales et généralement pour avoir des informations, on invite des personnes à passer dans nos services via les médias ; 2- Informations auprès des associations locales, les GIC, les mutuelles, les fondations puisqu'on est en contact direct en tant que ministère des PME et 3- Autres : A travers les collectivités territoriales décentralisées, on peut écrire au Maire via le préfet pour avoir par exemple les statistiques sur un secteur bien défini.
33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Participation à des cadres de concertation régionaux et locaux (où on peut avoir des brides de financement), 2- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), surtout internet ; 3- Informations après des services techniques et spécialisés de l'Etat du Cameroun.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Participation à des cadres de concertation régionaux et nationaux parce que ça englobe des personnes de plusieurs horizons qui partagent des informations (on peut avoir ici des informations économiques, des informations officielles par l'administration. Informations qu'on se chargera de livrer auprès de nos populations). 2- On peut rechercher les informations aussi auprès de la préfecture, car le préfet est la tutelle, le représentant de tous les ministres dans le Noun.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), il est indiqué pour discuter des sujets importants de l'économie locale. Cadre Multi acteurs (cadres de concertation), les gens viennent de partout et il y a partage d'expérience et à partir de là on peut avoir des résolutions fortes pour booster l'économie d'une localité. Cadre secret (réunions dans des sociétés secrètes), ici je l'explique dans le sens où lorsqu'il s'agit d'informations importantes ou sensibles, il est préférable d'en discuter en comité restreint, dans une sorte de société secrète avant de le faire connaitre du citoyen lambda.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** La Société Civile parce qu'elle englobe tout le monde et est avec la population. Elle flirte avec toutes les couches sociales (cadre institutionnel ou informel) ; les dignitaires ; les chefferies ; les sectoriels des autres ministères. Car chacun à son niveau a des informations qui peuvent permettre à ce que les choses bougent de manière positive dans la localité.

37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Présentations des prouesses des autres. Je mets à leur disposition les lois de la république en la matière et les faveurs mises à leur disposition par le gouvernement. Et je les invite le plus souvent à se mettre en groupement, car c'est en se mettant ensemble qu'ils partagent des expériences et forment des chaines de valeurs c'est-à-dire qu'il y a certains qui vont aller chercher les matières premières, d'autres callés pour la production, et un troisième groupe pour chercher les débouchés, donc la commercialisation. On leur apporte un appui technique, des informations nécessaires à leur production, à la multiplication de la production.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous (Car certains posent des actes, parfois désobligeant par manque d'information), 2- Recours aux sanctions traditionnelles. Un rôle important de la chefferie traditionnelle est la conciliation lorsque deux parties sont en conflit. Contrairement à la justice officielle, qui creuse un fossé entre des personnes en conflit, la justice traditionnelle essaie de les réconcilier, de les remettre ensemble, afin de ne pas mettre à mal la cohésion sociale.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** – 1- Plaidoyers ou lobbying auprès des autorités nationales. Par exemple, j'ai dû faire un plaidoyer de plus de cinq ans pour pouvoir faire réhabiliter une portion de route très utilisée et sur laquelle de nombreux accidents se sont produits menant à la mort de plusieurs personnes. Nous étions donc obligés de faire des plaidoyers en adressant des correspondances auprès des autorités locales et nationales et cela a porté ses fruits. Et pour l'institut des beaux-arts de Foumban, nous étions parmi les chefs qui avons fait le déplacement vers le recteur de l'université de Dschang pour l'amélioration du cadre de vie d'abord du staff administratif et ensuite pour les étudiants). 2- Les relations familiales ou du village (Lorsque nous avons des projets, nous faisons généralement appel aux associations pour porter le projet. Elles se mettent ensemble et cotisent pour le démarrage du projet). 3- A travers les amis et connaissances (lorsqu'on recherche des programmes à l'extérieur par exemple, quand on y a des amis, ils peuvent nous dire qu'il y a tel ou tel programme ou projet pour lequel on peut postuler)
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – **1**- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs. Il est important d'avoir toujours en sa possession des projets maturés pour pouvoir les vendre dès que l'occasion se présente. 2- Porte à porte auprès des organisations d'aide et de financement (pour vendre le projet afin qu'il puisse être financer).

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? La recherche est bien pensée et si à la fin de la recherche, des résolutions et même des hypothèses concrètes peuvent se traduire en actes, alors ça pourrait apporter un plus au développement.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Chef de Kounga

Année de naissance : 12 / 07 / 1978

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Yaoundé

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Baccalauréat.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole primaire à l'Ecole du centre administratif à Yaoundé où j'ai obtenu mon CEPE, ensuite j'ai continué au Lycée d'Elig-Essono et au Collège MATANFEN à Yaoundé, où j'ai obtenu mon diplôme de Probatoire et celui du BAC.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Mon expérience professionnelle est de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Secteur public : Administration.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Non
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis dans l'administration fiscale, donc à la Direction générale des impôts et je gère la plateforme Impôts-FEICOM avec les collectivités locales décentralisées.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** **Très forte**.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Elle a été très forte parce que j'ai hérité ma fonction de chef de village par mon père. J'ai passé mon baccalauréat sous pression de ma communauté qui exigeait d'être guidée par un chef lettré. En effet quand je deviens héritier en 1998, ma famille et même la population de mon groupement ont fait savoir qu'il ne voulait pas de Chef illettré, mais plutôt lettré. C'est ainsi que ma famille a donc permis que je termine mon éducation en 2000 où j'ai obtenu le Baccalauréat 2000 - 2002.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Kounga (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Je suis issu de la lignée du Sultan NGOU et parmi ses enfants on a celui qui est le fondateur qui a eu des jumeaux venant de Maham dont la souche est de Ngou 1, les jumeaux ont donc été installé ici à Kounga par le Sultan.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis « NJI » donc Notable de la cour royale

15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (un beau-fils qui est TITAFON, un neveu qui NJI. Ils sont nombreux, mais je ne vais que citer ceux-là)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** La personne qui m'a élevé est diplômé de l'Ecole Nationale de l'Administration de la Magistrature (ENAM) aujourd'hui retraité et ancien Ministre en charge des programmes au ministère des finances au nom de M. Njankouo Lamère.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Au sein de l'administration j'ai été Agent de recouvrement, et traditionnellement je suis le Chef de canton Kounga et en même temps Notable de la cour Royale.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable, d'autant plus que je suis un fonctionnaire moyen et modeste.
19. **Appartenez-vous à des :** Non, rien de cela.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Sur le plan régional, je connais l'ensemble des 10 régions du Cameroun pour y avoir effectuer des missions pour le compte de l'Etat.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois ; 2- Promotion de la culture locale, parce que pour suivre le pas du développement, il faudrait déjà promouvoir la culture locale, car à base de la culture locale, nous pourrions faire un pas vers le développement ; 3- Fourniture du service public, associative et aides, etc.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Honnête, Actif et Autoritaire.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Dans la mesure où nous avons d'abord nos cultures à nous en Afrique, je pense que nous avons assez de ressources nécessaires ici et il faudrait plutôt que nos dirigeants soient honnêtes et ouverts parce qu'on pourrait faire prévaloir notre culture même en copiant le système européen. Et vous pouvez même voir que certains européens ont toujours puisé dans le système ancestral traditionnel africain pour faire évoluer certains systèmes politiques chez eux.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Nous possédons déjà de la matière, il suffit juste de mettre du sérieux dans ce que nous faisons pour y arriver d'abord avec ce que nous avons sur place et maintenant voir ce qu'on peut prendre de l'extérieur pour ajouter à ce que nous même nous avons pu mettre sur pied.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que la solidarité et la chefferie ne peuvent pas être un frein au développement, d'autant plus qu'au niveau de la chefferie ou au

niveau des villages, on peut voir des groupes qui ses forment pour enseigner des petits métiers à tous ceux-là qui sont sans emplois. La solidarité créée plutôt des liens forts pour le développement.

29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Les petites entreprises informelles participent au développement, mais il faudrait qu'elle se fassent connaitre au niveau de l'administration, afin qu'on puisse les encadrer et les mettre dans un canevas futuriste qui pourra les faire grandir ; ensuite mesurer leur apport comme développement auprès de la nation
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Pour moi, on ne peut pas gouverner ou produire à distance. Ces Camerounais devraient revenir à la base pour pouvoir mettre leurs idées en surface, qui peut être un apport très important pour leur pays.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des ressources humaines locales, 2- Difficultés à vendre et s'approvisionner (Car il y a des zones où l'acheminement des vivres n'est pas du tout chose aisée ici à Foumban, pour cause, le mauvais état des routes et autres), 3- Corruption, tracasseries administratives, conflits entre acteurs.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations auprès des communautés des sages et notables, 2- Informations auprès des associations locales et 3- Informations auprès des services techniques et spécialisés.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par les partenaires internationaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par les partenaires internationaux, et aussi 4- Informations par les connaissances installées en ville ou à l'étranger (d'autant plus que quand on cherche les informations des marchés, on frappe aux portes où on est susceptible d'être servi).
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autre) où le Sultan, s'il y a une information à passer ou qu'il veut comprendre, peut convoquer ses proches collaborateurs au palais ou les chefs supérieurs du département du Noun.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Dans le cas de Foumban, nous devons donner la

chance à tous ceux-là qui peuvent nous apporter un plus dans le coté développement et de décisions, donner la parole a tout un chacun pour qu'ils puissent s'exprimer et là nous prenons les apports qui nous seront utiles pour pouvoir travailler dans ce cadre. On peut ainsi citer les Opérateurs économiques, les Planteurs, l'Administration.

37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Nous prônons l'unité auprès des artisans, car à un moment donné, il régnait une sorte de concurrence au niveau de l'artisanat local. Il était question de leur faire comprendre que pour avoir un plus il fallait laisser plutôt marcher et évoluer ensemble. Laisser l'individualisme et faire plutôt du collectif.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous (Nous passons régulièrement des informations), 2- Recours aux sanctions traditionnelles, 3- Recours aux sanctions officielles.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (on a des associations dans le village que nous mettons au préalable en groupes ou bien on les transforme en bureaux, et ensuite, on procède au montage et la présentation de dossiers techniques et administratifs pour en montrer le sérieux et pour pouvoir avoir quelque chose de concret). 2- Porte à porte auprès des administrations (par rapport au projet qu'on veut ou que l'on présente, on essaye de voir quelle administration est appropriée), 3- A travers les amis et connaissances.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement, 3- A travers les amis et connaissances, 4- Les relations familiales ou du village (dans une famille, une personne a par exemple ses relations personnelles à l'étranger et qui voudrait faire un don pour le développement de son village, à ce moment, il peut venir présenter le dossier ou le projet et la population se met ensemble pour voir dans quelles mesures viabiliser ce projet dans ce village pour les aider).

    Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Merci pour l'étude que vous êtes en train de mener, car tout passe par là pour trouver la voie du développement. A travers des questions réponses comme ceci, cela permet même qu'on puisse se corriger dans le village ou dans le groupement quand il y a certaines choses qui ne marchent pas.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Chef de Njintout
Année de naissance : En 1932
Sexe : Masculin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** CEPE.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole de la mission protestante française de Njissé à Foumban.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Dans une coopérative (coopérative des planteurs de café Arabica du Noun), dans le secteur public : administration (auxiliaire d'administration à la chefferie supérieure), dans les collectivités locales (j'ai fait 2 mandats à la Mairie en tant que 1er Adjoint au Maire)
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui, à la coopérative j'ai été Chef de secrétariat.
6. **Si oui, combien d'années ?** Pendant plus de 5 ans
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Travaux de secrétariat, tenue de la caisse et en tant que Chef supérieur, je m'occupe de l'encadrement des populations de mon groupement.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** J'ai toujours eu le soutien des populations en termes de conseils.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njintout (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. J'ai été initié à une danse, appelée le Nsoro, dont j'ai hérité et que je transmettrai à mes enfants.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis Chef traditionnel et « NKOM » qui signifie dignitaire du palais royal et meilleur conseiller du Roi.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (mon père qui était aussi NKOM)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mes parents étaient aussi Chefs et de grands planteurs de café.

17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis le Chef de 2ème degré de Njintout et également planteur.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable, puisque je parviens à vivre avec ma famille.
19. **Appartenez-vous à des :** Non, rien de cela.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Pour être né et avoir grandi ici à Foumban, je ne connais que cette région.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- ambitions politiques locales (le reçois des informations de l'administration que je transmets aux populations) ; 2- et je conseille également les populations de vivre en société et de créer des tontines, de travailler en groupe pour pouvoir bénéficier des aides.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Honnête et Ouvert.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que le chef par exemple participe beaucoup à l'avancement de certains travaux, il donne des conseils. La chefferie soutient les projets des membres de la communauté.
29. Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-**vous ?** – Très d'accord. Les petites entreprises contribuent beaucoup développement.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que ceux qui sont à l'extérieur là, je pense qu'ils y sont pour eux-mêmes.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ? – 1-** Faiblesse des ressources financières locales, 2- Difficultés d'accès au financement, 3- Faiblesse des infrastructures.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.)** ? – 1- Informations auprès des communautés des sages et notables, 2- Informations auprès des services techniques et spécialisés, 3- Informations à travers

l'expérience et le vécu et 4- Informations à travers la participation aux cadres de concertation régionaux ou locaux.

33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par les proches installés en ville ou à l'étranger.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** **1-** Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), **2-** Informations officielles par l'administration, **3-** Informations à travers la participation aux cadres de concertation régionaux ou locaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants** ? Cadre communal (conseil municipal ou autres), Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autres), Cadre religieux (réunions à la Mosquée, Église ou autres).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les responsables locaux, c'est-à-dire, les chefs traditionnels, les conseillers municipaux, les chefs religieux et même les chefs des partis politiques.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Nous prônons et nous les encourageons à travailler en groupe, en société.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Information régulière de tous, 2- Gestion des conflits ou médiation, 3- Recours aux sanctions traditionnelles et 4-Recours aux sanctions officielles.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Porte à porte auprès des administrations. 2- A travers les relations familiales ou du village.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement, 3- A travers les relations familiales ou du village

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Délégué Départemental du MINIMIDT

Année de naissance : 19 / 12 / 1979

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Yaoundé

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Inférieur à BAC+5 (exactement BAC+4).
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** J'ai fait mes études secondaires au collège Polyvalent NANFAN à Douala et le supérieur à L'IUT de Bandjoun, ensuite la Faculté de sciences de l'Université de Dschang.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Entre 6 et 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Secteur privé : Les Parfumeries Ngandour, les Aciéries du Cameroun et la société SOFAVIN à Yaoundé. Depuis 2011 dans Secteur public : inséré à la Fonction publique.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui. A la fonction publique j'ai été tour à tour Délégué départemental à la MIFI et puis dans le NOUN. Présentement je suis Sous-Directeur à la Direction du développement technique.
6. **Si oui, combien d'années ?** 3 ans et demi
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis Ingénieur des travaux de technique industrielle avec une formation de base d'électronicien, avec un Master 1 en électricité- électronique - automatisme.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Très faible.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?**...
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Bayangam (situé dans le département du Koung-Khi - Ouest).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamiléké.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. Je fais partie d'une danse guerrière de mon village, le ''LALI''
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non
14. **Si oui, lesquels ?** …
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Mon père qui a succédé à son père est chef de famille, dont le titre traditionnel est NSA'A qui veut dire commandeur)

16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon tuteur, qui m'a soutenu, était enseignant.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis à la Direction du développement technologique de la propriété industrielle où je suis Sous – Directeur des mouvements technologiques cumulativement avec mes fonctions de Délégué départemental du Noun jusqu'à ce qu'on me décharge de ces fonctions.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Difficile.
19. **Appartenez-vous à des :** Associations : Associations des anciens étudiants promotionnaires de l'IUT de Bandjoun.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Catholique
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non
22. **Si oui, auquel ?** – …
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** La région de l'Ouest en général.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – Autres : Ma motivation personnelle est déjà de servir mon pays et de mener à bien les tâches qui me sont assignées dans le cadre de mes responsabilités. Le Ministère des mines et de l'industrie de développement technologique au niveau de la délégation départementale doit encadrer tous les artisans, les établissements classés. Nous devons nous assurer au quotidien de la réduction au maximum des risques industriels au niveau des hôtels, des industries, des boulangeries…On passe quotidiennement faire la surveillance.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** D'abord Compétent, et puis Ouvert parce qu'on n'a pas la science infuse, c'est-à-dire qu'un bon leader doit pouvoir écouter plus petit que soi.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Je pense pour ma part que chaque pays a sa culture et on doit pouvoir lier tout ça pour le développement. On ne saurait calquer ce qui se passe ailleurs sans tenir compte des réalités du pays.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce que même sans soutien de l'Etat, on peut arriver à faire quelque chose. Pour preuve, les populations de Foumban sont très débrouillardes
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Autour des chefferies, nos parents et grands-parents ont eu à bien mené cette solidarité là et ça se passait très bien.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Il faut du tout pour construire une nation. Même ces petites entreprises informelles contribuent au développement d'un pays.

30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des ressources humaines locales (on se rend compte ici à Foumban pour avoir côtoyer beaucoup de jeunes, beaucoup ont abandonné l'école, ce qui cause ce sérieux problème) , 2- Faiblesse des infrastructures routières énergiques commerciales (le Noun a 9 départements et certains sont difficilement accessibles alors qu'il y a du potentiel – minier – agricole) 3- Pression des familles et communautés (il y a un problème de mentalité lié à la culture parce que d'aucun estime par exemple que s'ils sont issus de la famille royale, ils n'ont pas à fournir d'efforts).

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Autre : à mon arrivé dans le Noun, il se posait vraiment ce problème de capitalisation, de recensement des ressources. Avec mes collaborateurs, on s'arrange à parcourir les arrondissements, c'est vrai ce n'est pas évident compte tenu de l'enclavement de certains, pour chercher, surtout dans le secteur minier, des carrières. Ceci à travers des renseignements obtenus auprès des populations, de la population, de la sous-préfecture, de la mairie, on va sur le terrain et on arrive à retrouver ces niches pour la collecte des informations.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** 1- Informations officielles par l'administration (qui est la seule source d'information pour nous. En début d'année par exemple, on sait qu'il est publié le journal des projets et grâce à ça en 2017, on a bénéficié d'une dotation en matériel. Donc quand il y a des informations, ça se transmet de manière hiérarchique).
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** Par rapport à nos attributions, je ne vois pas l'ancrage d'une délégation comme la nôtre. Nous ne vendons pas les substances issues des carrières, nous encadrons plutôt les exploitant au niveau des carrières, au niveau des établissements classés également nous faisons régulièrement des inspections pour savoir s'ils ont respecté un certain nombre de protocoles pour qu'il n'y ait pas d'éventuels incidents. L'encadrement consiste par exemple dans le cas de l'exploitation d'une carrière, en l'enseignement des techniques, que ces exploitants très souvent ne maitrisent pas. Il s'agit aussi de vérifier s'ils ont un minimum de mesures de sécurité lorsqu'ils exploitent. Il y a des normes, par exemple lorsque vous creuser la terre noire, il y a des profondeurs au-delà lesquelles on ne doit pas aller ; savoir quand utiliser les explosifs dans les carrières industrielles. On veille donc au quotidien, que le minimum de conditions soit respecté.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Si on parle ici des sujets qui vont impulser le développement de la localité, tous les acteurs doivent être impliqués. Les populations qui doivent par exemple se référer au niveau du Sultan pour le cas du département du Noun ; et la mairie également ; ensuite il y'aura peut-être une consultation générale où le Préfet avec les sectoriels vont porter à l'administration toutes les réclamations, les vœux des populations. En conclusion on a donc le Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autre).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Comme je l'ai dit tantôt, les populations, la chefferie (le Sultan), la mairie, l'administration (à travers les sectoriels).
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Je sous-entends qu'on parle de l'artisanat minier puisque nous sommes à la délégation départementale des mines. Dans le cadre de l'artisanat minier, plus particulièrement les carrières artisanales, en réalité elles sont libres sous réserve d'un certain nombre de dispositions prévues par le code minier ; donc ce que nous faisons c'est que lorsque quelqu'un sollicite une demande ou une autorisation d'exploitation artisanale, nous l'accompagnons en faisant des descentes sur le site, en examinant si le site est propice à une activité de carrière et si c'est propice le sous-préfet donne l'autorisation et nous lui donnons une autorisation pour une exploitation artisanale. A côté de ça, nous les amenons à verser mensuellement ce que nous appelons la taxe d'extraction dont 75% vont dans les caisses de l'Etat, 25% revient à la commune directement impliquée pour développer la zone impliquée par l'exploitation artisanale et les 10% restant vont à l'administration des mines. Avec un tel discours devant les populations, lorsqu'on fait comprendre qu'en réalité la taxe à l'extraction qui est de 200 F FCFA par m^3 pour les substances concessibles (terre noire, sable, poussolane), les 25% de cet argent sommé reviennent à la mairie, ce qui peut permettre d'arranger les routes ou autres. Ça les encourage ainsi à venir se faire déclarer. Parlant du coût de plus en plus élevé des matières premières dont se plaignent les artisans, notamment du bronze ; ça peut s'expliquer parce que à ce que je sache n'est pas très exploiter en général au Cameroun et c'est une matière première difficile à trouver.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous (à mon arrivée ici, j'ai entrepris de vulgariser le code minier qu'on a mis à disposition des exploitants miniers et il y'avait également des réunions de sensibilisation au cours desquelles on leur explique en réalité les obligations, les devoirs qu'ils ont envers l'administration des mines), 2- La gestion des conflits ou médiatios (quand il y'a une situation qui se présente par exemple dans une carrière, nous sommes tenus informés, nous informons la hiérarchie notamment le préfet qui très souvent constitue une commission qui descend régler le problème sur le terrain) , 3- Recours aux sanctions officielles (si les déclarations sont faites avec retard, on applique les sanctions qui peut être la suspension d'une carrière).
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (on peut monter des projets pour intéresser d'éventuels investisseurs. Quand je suis arrivé dans le Noun par exemple, j'avais projeté faire un forum minier où au cours d'une cérémonie officielle, on devait inviter un certain nombre d'acteurs, de potentiels investisseurs, des autorités locales, communales et autres et puis faire recours également à la Direction des Mines à Yaoundé afin qu'on nous envoie des experts pour venir présenter quand on sait que le Noun regorge de beaucoup de gisements, il y'a de l'or, des sources d'eau bicarbonatée et plus. J'ai donc pensé

à organiser un tel forum pour présenter tous les gisements que regorgent le Noun et à travers ça intéresser les investisseurs pour les exploitations artisanales ou industrielles dans ce domaine-là. Et aussi très souvent, dans nos correspondances avec la hiérarchie, nous leur soumettons un certain nombre de choses que nous estimons qui peuvent rendre le département du Noun attractif).

40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – **1-** Le rôle du délégué départemental étant de vulgariser, de promouvoir les richesses que regorge le secteur minier ou le secteur industriel du département, à ce niveau, ce que nous faisons c'est de mettre ces richesses à la disposition du grand public (potentiels investisseurs). Par exemple dans le domaine minier, Les informer sur le fait que dans le Noun, il y'a de l'or ; il y'a des sources d'eau bicarbonatées ; des gisements de pierre, du basalte ou autres. Maintenant quitte à eux d'estimer s'ils peuvent venir investir dans le Noun. D'autant plus qu'on sait aussi que le Noun est un bassin agricole, il n'y'a qu'à voir la tomate qui sort du Noun, on peut y mettre une industrie de conserves de tomate. Notre rôle est donc de présenter le département au vu des recherches, car il y'a ce volet prospection qui est de notre ressort.

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Déléguée Départementale du MINTOUL
Année de naissance : 12 / 06 / 1967
Sexe : Féminin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Supérieur à BAC +5.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Primaire : Ecole annexe de Foumban où j'ai obtenu mon CEPE. Secondaire : le Collège de la Paix où j'ai obtenu mon baccalauréat et le Supérieur : Université de Yaoundé 1 et l'Ecole Normale Supérieure de Yaoundé.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Secteur public : Administration et Associations, ONG.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui, parce qu'actuellement j'ai rang de Sous-directeur de l'administration centrale.
6. **Si oui, combien d'années ?** Plus de 10 ans.
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis Professeur de Lycée d'Enseignement Général (PLEG), actuellement j'occupe la fonction de Délégué Départemental du tourisme et des loisirs, et avant ce poste j'ai été Délégué Départemental de la promotion de la femme et de la famille.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel** ? Très forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Mon père était quelqu'un d'extrêmement rigoureux dans l'encadrement de ses enfants. C'est grâce à son influence que je suis ce que je suis.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Foumban.
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – ma famille fait partie de la famille royale.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis « NJI » donc Nkom (Notable) de la cour royale, parce que j'ai hérité d'une princesse. Les NJI sont des titres donnés aux princes et princesses du palais. On m'appelle aussi « NEH », c'est un nom donné aux reines, à celles qui épousent les princes du palais.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui

16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père est un ancien haut fonctionnaire de la République du Cameroun.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Actuellement, je Délégué Départemental du tourisme et des loisirs du Noun.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** Associations : Associations des femmes, et ici l'aspect Tontine occupe une très grande place.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulmane
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Je connais le département du Noun, où je suis né, la région de l'Ouest ; bref plusieurs villes camerounaises puisque mon père était un fonctionnaire et nous avons eu à faire le tour du Cameroun. Et à l'étranger, je connais un tout petit peu la ville de Paris et Colmen qui n'est pas loin de l'Ajax lorraine.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – **1**- Création d'emplois ; 2- Mobilisations des financements, 3- Promotion de la culture locale.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Autoritaire et Compétent.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous** ? Pas du tout d'accord. On ne doit pas toujours s'appuyer sur le modèle européen pour pouvoir développer notre pays.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Les petites entreprises informelles contribuent quand même au développement que ce soit de la région, du département ou du pays.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Lorsqu'on voit le cas du Cameroun, qu'est-ce que la diaspora camerounaise fait pour le développement du Cameroun ? Si on prend l'exemple de la diaspora sénégalaise, elle contribue financièrement et de manière conséquente pour le développement de leur pays, ce qui n'est pas le cas de la diaspora camerounaise. La diaspora camerounaise ne contribue presque pas au développement, en tout cas pas comme la diaspora sénégalaise par exemple.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Difficultés d'accès aux financements ; 2- Faiblesse des infrastructures, routières, énergétiques commerciales ; 3- Corruption, tracasseries administratives, conflits entre acteurs.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter les données sur votre territoire (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations auprès des entreprises du secteur privé, 2- Informations auprès des associations locales, 3- Informations auprès des services techniques et spécialisés, 4- Participations aux cadres de concertation régionaux et locaux.
33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Participations aux cadres de concertation nationaux et régionaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations par la chambre de commerce et l'artisanat, 3- Participations aux cadres de concertation nationaux et régionaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre de multi-acteurs (cadre de concertation).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les maires des communes, les opérateurs économiques, l'administration (la préfecture, les services techniques).
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** On les exhorte à se regrouper en syndicats, à se regrouper en secteurs d'activités, à se faire connaitre officiellement. Ils doivent être reconnu par l'administration, sortir de la clandestinité.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** **1**- Organisation d'évènements et rencontres, 2- Gestion des conflits ou médiations, 3- Responsabilisations des parties prenantes, 4- Recours aux sanctions officielles.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Plaidoyer ou lobbying auprès des autorités nationales.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement, 3- Porte à porte auprès des organisations d'aide et de financement

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Directeur des affaires culturelles du Royaume

Année de naissance :

Sexe :

Lieu de résidence :

Contacts (tel, mail) :

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?**
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?**
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?**
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?**
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?**
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?**

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?**
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?**
10. **De quel village êtes-vous originaire ?**
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?**
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?**
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?**
14. **Si oui, lesquels ?**
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels**
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?**
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Directeur des Affaires culturelles du Roi Bamoun à Foumban.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :**
19. **Appartenez-vous à des :**

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** –
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?**

22. **Si oui, auquel ?**
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps?**
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – Promotion de la culture locale. Le Sultan insiste pour que les communautés de Foumban conservent leur culture, sans toutefois nier le fait que le monde évolue et qu'elles doivent évoluer avec le monde. Il met dès lors l'accent sur le développement touristique et de l'artisanat qui permettent de promouvoir la culture locale tout en créant de l'activité économique. **S**elon le Sultan, nous devons jalousement conserver nos us et coutumes, nos traditions, notre culture. Le souci de développement de notre cité y est aussi. On doit s'arrimer à la vitesse de développement du monde. Le poumon de vie d'un peuple c'est l'économie, donc l'économie est très importante pour nous. Comme actions posées par le palais qui vont en direction du développement plus particulièrement de l'artisanat et du tourisme, le sultan œuvre dans le développement de ce qui est touristique. Le palais et son musée sont déjà une destination prisée par les touristes. On a aussi la construction d'un nouveau musée qui est une œuvre unique dans son genre qui certainement va encore drainer beaucoup plus de touristes au Cameroun et en particulier à Foumban. En économie, déjà Foumban est la cité des arts et beaucoup de gens y viennent pour découvrir. Le Sultan de par ses relations a saisi le Ministre des PME, et de ce fait le chantier de construction d'un centre artisanal de renom est en train d'être fait pour développer la ville. Le Sultan utilise aussi sa position de sénateur pour saisir les ministères pour qu'on construise des ponts car dans la ville il y'a des quartiers qui sont séparés par des cours d'eau. Avant, le NGOUON était une grande assise traditionnelle et culturelle du peuple bamoun, mais depuis le Sultan l'a transformé en une grande assise traditionnelle, culturelle et économique du Cameroun. Il a donc donné à l'organisation du NGOUON deux volets : un volet purement Tradition et Culture et un volet purement Economique, il n'y a qu'à voir le nombre de sociétés qui y participent.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :**
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Il est bien vrai que c'est un modèle dans lequel on peut puiser certaines choses pour compléter son modèle. Mais il n'est pas forcément le modèle exclusif à suivre. Certaines choses sont en effet bonnes à prendre dans le modèle occidental, d'autres sont à laisser, notamment ce qui vient détruire la culture locale, les traditions parce que dit-on un homme sans culture est un arbre sans racines. Nous devons donc garder notre culture comme racine et utiliser le modèle étranger comme peut être le fertilisant qu'on utilise pour vite se développer.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** –
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Ceux qui croient que le fonctionnement communautaire est un obstacle au développement sont ceux qui ne comprennent pas les communautés.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Je pense que tout contribue au développement. On ne peut pas construire une maison complète avec des briques entières, on arrive toujours à un moment où on a besoin d'un morceau de brique

pour compléter la construction. Ce qui fait que chaque chose, petite qu'elle soit peut contribuer au développement.

30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Ça dépend de ce qu'ils font. S'ils sont là-bas pour qu'on dise ''voilà la communauté camerounaise en Europe'', ça ne sert à rien s'ils ne peuvent pas revenir développer leur localité. Il y'en a qui construisent, qui amènent des projets de développement pour le Cameroun et d'autres qui ne le font pas eut être parce qu'ils ne comprennent pas.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – Faiblesse des entreprises locales (pour les ressources humaines, nous en avons suffisamment, mais on ne l'utilise pas assez. On a également le soutien de l'Etat, mais les gens qui bénéficient de ce soutien ne l'utilise pas à bon escient. On a des ressources mais une mauvaise gestion).

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?**
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?**
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?**
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres) qui est le démembrement de l'Etat. Nous sommes quand même un ancien royaume qui aujourd'hui correspond à une unité administrative d'une République, d'un Etat qui a un gouvernement, un Chef de l'Etat représenté chez nous par le préfet. Cadre communal (Conseil municipal ou autres) dans le système actuel, il y a ce que nous appelons la décentralisation. Le gouvernement, les ministères délèguent certains de leurs pouvoirs à la mairie pour le développement locale. Le Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autre) qui devrait jouer le rôle de gendarme, de régulateur afin de veiller à ce que les populations bénéficient vraiment de ce qui leur est destiné.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?**
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?**
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?**
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?**
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?**

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ?

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Directeur du Centre Multifonctionnel
Année de naissance : 24/ 01/ 1972
Sexe : Masculin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC+5.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Université de Yaoundé 1 et l'Institut National de la Jeunesse et des Sports.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans (17 années).
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Secteur public : Administration, Centre de formation et à titre bénévole avec des ONG étrangères.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui, je suis Directeur d'un centre de formation des jeunes
6. **Si oui, combien d'années ?** 8 ans
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Sur le plan psychopédagogique, j'ai des acquis dans l'encadrement des jeunes, beaucoup plus dans leur orientation pour leur insertion psychoéconomie, puisque je manage un centre où nous avons un curricula de formations qui permet de créer des incubateurs d'entreprises. A l'issue de çà, le jeune avec le programme gouvernemental bénéficie d'un appui financier. Donc, nos objectifs, nos méthodologies sont cadrées beaucoup plus dans le domaine de formation pour l'insertion socio-professionnelle économique des jeunes de la tranche de 15 – 35 ans du Ministère de la jeunesse et de l'éducation civique. On a d'autre savoir-faire dans le domaine de l'éducation civique, dans l'éducation à la citoyenneté et à la morale dans le montage des projets de l'entreprenariat, dans la planification familiale, santé de reproduction et autres.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel** ? Très forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Dans la mesure où on estime que ce n'est pas forcément par l'école qu'on va trouver un bien-être, un mieux-être. Alors ça fait que, on ne se fie pas à votre statut. On sait que le fonctionnaire n'a pas un statut social valeureux, d'autant plus qu'on ne mesure votre efficacité que lorsque votre revenu à de l'impact sur la société, dans la famille, dans le village.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** L'homme Bamoun a ceci de particulier qu'il a deux villages. C'est-à-dire qu'il a d'abord un village d'origine, d'où sont venus ses aïeuls et comme généralement on est dans le système de royaume, selon l'histoire ce n'étaient que les princes qui vivaient à Foumban et lorsque vous étiez

de famille royale, le Roi jugeait également qu'il pouvait vous faire prendre un lopin de terre dans les périphéries ; donc ce qui choisissaient de ne pas vivre à Foumban, allaient vivre dans cette périphérie où ils pratiquaient l'agriculture. De ce fait, j'ai deux villages. J'ai d'abord le village de mes origines le village où mon grand-père est allé s'installer : Kounga qui est à Foumban et Kagnam qui se trouve dans l'arrondissement de Koutaba.

11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – C'est difficile de parler de clan chez les Bamouns, parce que c'est un peuple jadis indivisible. On parlera plutôt de Dynastie car chaque Bamoun appartient à la lignée royale du premier roi bamoun au dernier. Je suis donc de la dynastie du Roi NGAMNA, je crois il était le 8ème roi de la dynastie bamoun.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Compte tenu de mes convictions religieuses chrétiennes, je n'ai pas voulu participer à certains rites. Mais pour des raisons de convenance, parce que je suis héritier, je suis obligé de faire un rite qu'on appelle 'le rite de la coiffure' en bamoun on dit KOUOMTOU c'est à dire qu'on vous a anoblie suite à une succession et le roi doit venir enlever le cheveu si on peut dire. A cette occasion une cérémonie est organisée au cours de laquelle le roi entre dans votre concession la nuit et on fait un rite traditionnel, une danse traditionnelle des initiés pour vous déconnecter de ce que vous n'appartenez plus directement à celui que vous hérité. Vous entrez directement en tant que notable.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis Notable « TITAFON » donc de la cour royale
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (mes aïeuls)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était enseignant, ensuite il est devenu pasteur de l'Eglise Évangélique du Cameroun, il a fini sa carrière en tant que président des régions.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Dans l'administration rang de Sous-Directeur de l'administration centrale en tant que chef de centre départemental multifonctionnel de la promotion des jeunes. Dans la société civile, je suis Secrétaire général du Commonwealth Gentlemen Club, antenne de Foumban. Je suis Notable à la cour du Roi. Sur le plan religieux je suis ancien de l'église et président d'une chorale.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Difficile, parce que compte tenu des multiples charges que j'ai, mon salaire n'arrive plus à joindre les deux bouts.
19. **Appartenez-vous à des :** Je suis dans une tontine que nous avons organiser au sein du Commonwealth Gentlemen Club, et dans l'association des chefs services départementaux.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Protestant
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).

23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Je connais les 10 régions du Cameroun. Mais j'ai beaucoup plus passé du temps dans la région du centre.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois ; 2- Promotion de la culture locale ; 3- Mobilisation de financements.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Patient (parce que l'analphabétisme à Foumban fait qu'il faut être très patient), à l'écoute et Honnête. Il doit aussi être autoritaire lorsqu'on se retrouve dans un environnement comme celui de Foumban où c'est l'anarchie totale
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Parce que nous nous trouvons dans 2 modèles, dans 2 cultures différentes (africaine et occidentale) et lorsque nous nous trouvons à la croisée des chemins, il faut que les 2 cultures se complètent. Mais de nos jours on a cette dominance de la culture occidentale qui influence sur la culture africaine, il n'y a qu'à voir nos habitudes. Nous sommes dans un programme où on demande que tout le monde soit androïde, que tout le monde ait une adresse mail ; on n'a pas déjà résolu le problème de l'analphabétisme fondamentale de savoir écrire et lire, on est maintenant entrain de vouloir résoudre un autre problème de l'analphabétisme numérique.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord (FAUX). Le développement local c'est la base, ce n'est pas l'amont. On consulte la base. On ne saurait penser les choses en amont pour venir ensuite l'appliquer, ça ne marchera pas. Par exemple lorsqu'il y a eu le projet de réhabilitation des infrastructures de l'eau et de l'énergie, le cabinet qui était en charge du projet est descendu et consulter la base.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Relatif. L'Africain a la particularité d'être hospitalier et dans l'hospitalité il y a la solidarité. C'est vrai qu'avec la situation économique, on a parfois tendance à confondre la solidarité. Et l'Africain a une culture de chefferie, il sait que lorsqu'il grandit dans une société, il a un leader qui est le Chef. On a une culture de chefferie surtout dans les Grass Fields, encore dans le Noun on est né avec. Le fonctionnement communautaire est obstacle lorsqu'on pense négatif. Les limites c'est simplement parce que les leaders ont souvent des visées ou ambitions politiques. Ils arrivent non pas parce qu'ils veulent développer leur territoire ou faire valoir leur titre, mais plutôt parce qu'ils visent un autre poste. C'est donc ça qui fait obstacle. En lui-même solidarité, chefferie, c'est un indicateur du développement local dans le sens positif.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que nous avons vu des multinationales commencer par le B.A. BA ; aux Etats Unis par exemple Mac Donald a commencé par de simples sandwichs, il n'a pas fait un décollage au hasard. Donc il faut tenir compte de ces petites entreprises qui sont d'ailleurs le poumon de l'économie locale d'où un ministère des PME et de l'artisanat. Surtout dans les pays émergeants, il faut faire avec les moyennes entreprises artisanales parce que ce sont elles qui vont développer le B.A. BA de l'économie locale. Le seul problème c'est qu'il n'y a pas interaction et les petites entreprises informelles comme elles ne sont pas dans le secteur des mo, pensent qu'elles sont délaissées et pose généralement un

problème de fiscalité qui ne tient pas compte de leur statut. Il va falloir que l'Etat essaye de revoir cela ou bien même de les exonérer de certaines taxes.

30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que le multipartisme a découragé ces Bamouns de la diaspora. Ils ont des capitaux, mais ils ne veulent pas investir à Foumban pour la simple raison qu'ils ont trouvé des blocages un peu partout. Quand ils arrivent avec les capitaux pour investir, il y a des récupérations politique (on fait au nom de…) et ça fait que le département reste en arrière.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des entreprises à Foumban, 2- Manque de soutien de l'Etat, 3- Faiblesse des infrastructures routières, énergétiques, commerciales.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations par les médias locaux (Radio, Journaux) ; 2- Informations auprès des associations locales ; 3- Informations à travers l'expérience, l'observation 4- Participation à des cadres de participation régionaux ou locaux.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** 1- Informations par les connaissances installées en ville ou à l'étranger (car par la voie administrative, si vous n'avez pas de connaissances, ça ne passera jamais), 2- Informations par les proches installés en ville ou à l'étranger, 3- Voyages réguliers pour du porte à porte.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations par les connaissances installées en ville ou à l'étranger, 2- Informations par les proches installés en ville ou à l'étranger, 3- Voyages réguliers pour du porte à porte.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre de l'administration royale (conseil des ministres ou autre) Cadre religieux (réunion à la mosquée ou à l'église).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Nous avons les collectivités décentralisées, les collectivités territoriales décentralisées. C'est leur rôle primordial. Nous avons les sociétés civiles, les associations, les syndicats, les sociétés traditionnelles, les chefferies. Nous avons une autre entité l'administration qu'il ne faut pas omettre. Il y'a aussi les leaders d'opinion j'entends par là des élites qui sont cachées, mais qui ont de l'influence à une sphère très élevée. Nous pouvons faire appel à ces leaders d'opinion qui peuvent influencer par leurs relations personnelles certaines décisions.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Nous leur disons simplement de

faire un constat sur la fréquence des touristes qu'il y a dans la ville de Foumban pour rechercher les objets d'art. Nous leur faisons un état des lieux des jeunes Bamouns de la diaspora qui ont émergé à partir des objets d'art. C'est vrai que parfois ils émergent et ce n'est pas toujours à cause des objets d'art, mais nous leur faisons également remarquer la pluralité et la multiplicité des boutiques de vente d'objets d'art. C'est déjà des indicateurs, ce sont ces indicateurs qui font en sorte que si ça ne marchait pas ils auraient fermé. Mais seulement ce secteur n'est pas organisé, ceux qui sont à la base, qui fabriquent, veulent seulement le pain quotidien et ceux qui sont des intermédiaires créent des boutiques artisanales, viennent acheter à de vils prix. Ceux de la diaspora viennent aussi acheter à de vils prix et revendent à des prix énormes, mais il n'y a pas impact. Alors que ces circuits devraient impactés et l'artisan qui fabrique, et le vendeur et celui de la diaspora. On devrait organiser ce secteur. Au niveau du centre multifonctionnel, pour développer le secteur artisanal, nous avons fait des journées portes ouvertes, mais nous avons plutôt orienter ça autrement, il y a un atelier qui fait dans la menuiserie et là-dedans il y a la sculpture, c'est un volet de l'artisanat et ce secteur marche. Nous encadrons les jeunes par rapport à ça.

38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous, 2- Organisations des évènements et rencontres, 3- Gestion des conflits et médiation.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (selon les rouages fixés par l'administration). 2- Plaidoyers, lobbying auprès des autorités nationales (parfois on va voir le Sultan, on l'introduit là-bas) 3- A travers les amis et connaissances.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Porte à porte auprès des organisations d'aide et de financement, 3- A travers les amis et connaissances, 4- Les relations familiales ou du village.

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Directeur Adjoint de l'Institut des Beaux-Arts de Foumban

Année de naissance : En 1970

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** Supérieur à BAC+5.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Pour mes études universitaires j'ai été à l'Université de Yaoundé 1, après j'ai obtenu ma thèse à l'Université de Limoge en France puis j'ai fait des études postdoctorales à l'Université de Liège en Belgique.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans (depuis 2006 je travaille dans le domaine des minéraux et du développement).
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Ecoles, universités, centres de formation : je travaille pour les universités, les centres de formation et les centres de recherches.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui. Actuellement, je suis le directeur adjoint de l'Institut des Beaux-Arts.
6. **Si oui, combien d'années ?** Entre 6 et 10 ans
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis expert en sciences et technologie des matériaux. En ce qui concerne la recherche pour le développement, je travaille dans le domaine de la valorisation des matériaux minéraux comme les argiles, les pierres naturelles en vue de voir leur contribution pour le développement économique (par exemple à partir des latérites, comment obtenir des briques de construction, à partir de l'argile comment l'utiliser pour en faire des carreaux, des tuiles, pour faire des objets de poteries ou de décoration). Donc savoir-faire dans la valorisation des ressources minérales pour le développement.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel** ? Assez faible.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ? …**
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Foumban.
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Je suis descendant du Roi Njoya (c'est mon grand-père).
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui, j'ai une bonne connaissance des danses patrimoniales. J'ai été initié à une danse traditionnelle sur laquelle j'effectue actuellement des recherches.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non (Je n'en n'ai pas voulu)

14. **Si oui, lesquels ?**
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (il y'en a plusieurs, on a des notables, des princes)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était un ancien fonctionnaire et ma mère ménagère. Ce sont eux qui m'ont apporté tout le soutient lors de ma formation.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis Enseignant – Chercheur. Sur le plan administratif j'ai servi au Ministère de la recherche où j'étais chef de laboratoire d'analyses dans un institut de recherche ; après j'étais Chef de département d'appui technique ; puis j'arrive à Foumban comme responsable d'un projet de recherche et j'occupe aussi un poste administratif en tant que Directeur adjoint de l'Institut.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Difficile, parce qu'avec le salaire d'un Enseignant, avec toutes les charges qu'on peut avoir et toute l'influence de la famille, il est vraiment difficile joindre les 2 bouts.
19. **Appartenez-vous à des :** Associations : j'en ai moi-même créé. Pour les coopérations, c'est en projet : avec l'Université de Dschang on est en train de voir comment créer une coopérative qui permette de valoriser les résultats que nous avons et de créer des PME pour le développement économique.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Protestant
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non
22. **Si oui, auquel ?** – …
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Sur le plan régional, je connais pratiquement toutes les 10 régions du Cameroun pour y avoir travailler, pour y avoir fait des travaux de recherche. Sur le plan international, en tant que chercheur je suis aussi de temps en temps mobile. J'ai visité quelques pays européens, africains, asiatiques.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois (parce que les recherches que nous faisons, lorsqu'elles sont valorisées permettent de créer de l'emploi) ; 2- Mobilisations des financements ; 3- Promotion de la culture locale, où nous comptons apporter une bonne contribution.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Compétent, Actif et A l'écoute.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Il est vrai qu'il y'a des choses qu'on pourrait tricher dans le modèle européen pour notre développement, mais quant à le considérer comme modèle idéal, je pense que ça ne devrait pas marcher. Le modèle occidental n'en est pas vraiment un car il possède des défauts et qu'il faut, pour se développer, puiser dans sa culture et son environnement propres.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. C'est vrai le soutien de l'Etat et des partenaires extérieurs c'est bien, mais ça ne peut que venir compléter ce qu'on a déjà comme

ressources propres. Parce que sans ressources propres, on ne peut pas vraiment s'approprier de sa propre initiative de développement. La plupart des projets de développement échouent justement parce qu'ils comptent sur le financement de l'Etat ou des partenaires et en soi même on ne définit pas des objectifs de développement qui cadrent avec notre environnement.

28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce que le fonctionnement communautaire fait partie même de ce qui doit impulser le développement. La communauté est au centre du développement en Afrique et aucun développement ne peut survenir sans en tenir compte.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. En ce qui concerne le Cameroun, ce sont les petites entreprises informelles qui soutiennent l'économie, c'est la réalité de terrain. Ce sont les artisans organisés en TPE qui tiennent la ville de Foumban.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. La diaspora joue son rôle, mais ne serait pas l'acteur incontournable, absolument pas. Car ils contribuent parfois, soutiennent, mais ils ne jouent pas un rôle primordial dans le développement local.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des entreprises à Foumban, 2- Difficultés d'accès aux financements, 3- Faiblesse des infrastructures routières, énergétiques, commerciales.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations auprès des communautés des sages et notables, 2- Informations auprès des associations locales et 3- La réalisation des études et travaux d'expertise.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** Informations par les partenaires internationaux (en général).
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations par les partenaires internationaux, et aussi 2- Les enquêtes que nous effectuons nous même (on effectue généralement des enquêtes sur le terrain ça permet d'avoir les informations sur le marché ; par exemple dernièrement on a réalisé des études sur les marchés des produits céramiques à Foumban et ces environs).
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre Multi acteurs (Cadre de concertation).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Tous ceux qui sont intéressés par les problèmes

économiques : la Société civile, la communauté, l'administration ; bref toutes les parties prenantes devraient en principe participer.

37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Déjà la communauté de Foumban connait l'artisanat, donc on n'a pas beaucoup de chose à leur apprendre. Mais lorsqu'on va vers eux en tant qu'institut, nous leur montrons par exemple qu'à travers l'amélioration de la technique ou de la productivité, ils peuvent accéder aux marchés. Généralement c'est toujours dans les discussions ou visites d'atelier que nous parvenons à échanger avec les acteurs et que nous identifions ceux avec qui on peut travailler parce que tous ne sont pas toujours favorables.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** En général : organisations des évènements et des rencontres (les journées culturelles, les journées portes ouvertes, la participation à des foires comme par exemple le NGOUON qui vient d'avoir lieu, on y avait un stand où on a exposé ce qu'on savait faire, ce qui nous a permis d'échanger avec la communauté).
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –Généralement nous procédons au Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (que nous soumettons surtout à des appels internationaux).
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** –Comme précédemment c'est par Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (c'est la même stratégie dès qu'il y'a appel d'offres)

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Observations complémentaires spécifiques, non. Sauf que j'aimerais vraiment qu'à la suite de ces études que vous êtes en train de mener, que nous puissions avoir des pistes assez pertinentes qui permettent de voir qu'est-ce qu'on peut faire effectivement pour le développement de la ville de Foumban. Ça serait vraiment intéressant

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Directeur de MEMORO, Trésorier de l'ACTAF et Chef de 3ème degré
Année de naissance : 05 / 05 / 1981
Sexe : Masculin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC (j'ai également fait une formation professionnelle en tant qu'enseignant donc j'ai aussi le CAPIEM – Certificat d'Aptitude Pédagogique d'Instituteur Maternel et Primaire).
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** J'ai fait la maternelle dans la ville de Foumban à la Mission Catholique et le primaire à l'école publique de Fontain jusqu'au CE1, j'ai continué à Mbanga (dans le département du Moungo) du CE2 jusqu'en 5ème. Je suis revenu ensuite à Foumban où j'ai terminé mes études secondaires. Et enfin, je suis allé à Yaoundé où j'ai fait la formation d'instituteur à l'ENIEG Bilingue de Yaoundé.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** 2 à 5 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** J'ai travaillé dans le privé en tant qu'instituteur pendant 3 ans. Maintenant je travaille dans une organisation internationale qui fait dans la collecte des mémoires des personnes âgées, appelée MEMORO.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui, dans le cadre du projet MEMORO
6. **Si oui, combien d'années ?** 3 ans.
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis d'abord enseignant. Et dans le cadre de notre projet qui consiste à collecter les histoires des personnes âgées que nous diffusion gratuitement sur le Net, je sais faire du montage vidéo et faire des logements sur notre page web.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez faible.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?**
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Kouomgougnet (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Je suis issu de la famille Nji Kouotou Nkouore Nji Derema.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. J'ai acquis un ensemble de pratiques traditionnelles réservées à un cercle limité de personnes, lors de différents rites d'initiation. Les anciens m'ont transmis ces pratiques que je devrais, à mon tour, transmettre aux plus jeunes. Pour le cas de mon village par exemple,

lorsqu'un notable y décède, des rites doivent être faits pour introduire son successeur et lors de ces rites, il y'a des coutumes, des initiations que moi en tant que chef de ce village, je dois passer à l'intéressé.

13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis d'abord Chef de 3ème degré et en tant que notable du palais, on m'appelle NJI Derema, ce qui veut dire Directeur en langue Chu Mum (Bamoun)
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Mon arrière-grand-père était l'un de ceux qui avaient travaillé avec le Roi Njoya pour la mise sur pied de l'écriture bamoun ''CHU MUM'', c'est pour cela qu'on lui a donné le nom Derema qui reste un nom familial jusqu'à nos jours).
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon parent direct (mon père) était un grand transporteur, et aussi un grand cultivateur. Il était parmi ceux qui ont mis sur pied le CAPLANUM où il était un membre influent. Et mon grand-père était l'une des premières personnes qui ont entrepris le transport urbain à Foumban (Foumban-Douala, Foumban-Yaoundé).
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis Chef de 3ème degré et je suis aussi Manager donc Directeur du projet MEMORO de la section MEMORO Cameroun.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Difficile.
19. **Appartenez-vous à des :** J'appartiens à l'Association des chefs traditionnels où je suis trésorier et au sein de cette association il y'a une tontine mensuelle. Et notre ONG peut aussi être considéré comme une association car elle regroupe plusieurs pays (Allemagne, USA, Italie, etc.), c'est également un réseau.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Bamoun et culte traditionnel.
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non (car en tant que chef traditionnel, c'est un peu difficile d'appartenir à un parti politique. Mais néanmoins je participe aux élections, je vote).
22. **Si oui, auquel ?** –
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Sur le plan régional, je connais l'Ouest, l'Extrême-nord, le Nord, l'Adamaoua, le Centre, le Littoral et le Nord-ouest du Cameroun. Et sur le plan international, je connais le Benin, le Nigéria et le Tchad.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Promotion de la culture locale ; 2- Mobilisation des financements ; 3- Fourniture du service public, associative et aides, etc. (surtout associative).
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** D'abord compétent, ouvert et respecté.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Déjà l'Occident est très avancé par rapport à l'Afrique. Si on se met à copier l'Occident, on ne va jamais arriver. L'Occident a mis beaucoup de temps pour se développer… Si l'Afrique se mettait à copier ce modèle, elle mettrait alors beaucoup trop de temps pour parvenir au développement

27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Parce qu'en effet, c'est le gouvernement qui détient tout le pouvoir. Lorsqu'on fait confiance à un gouvernement, je pense qu'il est de son devoir de soutenir les populations.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Au contraire, je pense que si on n'est pas solidaire en Afrique on ne pas évoluer.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Prenons l'exemple d'un cordonnier au village qui se met à arranger des chaussures et plus tard avec les pneus de roue par exemple, il fabrique des chaussures ''made in Foumban'', ça va contribuer au développement de notre village. Ce sont les TPE qui peuvent promouvoir le local, le made in Foumban
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce que lorsque ces Camerounais s'installent à l'étranger, je pense qu'ils s'accommodent complètement à la vie des Européens où ils sont implantés et oublient parfois leur tradition et leurs problèmes. Par contre les camerounais qui voyagent pour le commerce, eux comprennent mieux les problèmes.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des entreprises à Foumban (il n'y a vraiment pas d'entreprises), 2- Difficultés d'accès aux financements, 3- et surtout Difficultés d'accès à l'information sur les débouchés, marchés, etc.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations auprès des communautés des sages et notables, 2-Informations auprès des services techniques et spécialisés (par exemple des ministères ou des mairies ou les conseillers du village pour avoir des informations fiables).
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations par les partenaires internationaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations par la chambre de commerce et de l'artisanat., 2- Informations par les partenaires internationaux, et 3-Participation à des cadres de concertation régionaux et nationaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), et Cadre secret (réunions de sociétés secrètes).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** En premier la société civile qui est vraiment impliquée dans le développement, et après les communes.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Il faudrait d'abord que les gens du Noun se rendent compte de la valeur qu'est cette diversité culturelle que nous avons ici dans le Noun. Parce que si nous sommes conscients ici dans le Noun, nous avons notre culture qui peut se vendre chère, attirer du tourisme, c'est déjà un secteur important. Il y'a aussi le domaine agricole, Foumban avec sa terre fertile, Foumbot qui est presque comme le grenier. Donc en sachant que c'est une force, ils peuvent s'adonner à l'agriculture. Voilà donc les arguments qu'on peut présenter aux populations, leur faire savoir qu'ils ont des atouts : d'abord des terres fertiles et cet atout culturel qui peut être vendu à l'international.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous, 2- Recours aux sanctions traditionnelles, 3- Recours aux sanctions officielles.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Plaidoyer et lobbying auprès des autorités nationales, 3- A travers les amis et connaissances.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement.

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Nous souhaitons que les résultats de ces recherches nous apportent des fruits plus tard et que ces résultats soient partagés pour que s'ils sont positifs par exemple on puisse l'utiliser et si c'est négatif, on pourra voir comment changer.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Représentante de l'hôtel Pekassa De Karche

Année de naissance :

Sexe : Féminin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?**
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?**
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** L'hôtel est sur pied depuis 6 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** En tant que personne individuelle j'ai travaillé dans les établissements privés et para publics : premièrement dans une institution privée, ensuite à l'hôtel Sawa et l'hôtel Hibiscus de Bonamoussadi. J'ai également ouvert un restaurant et maintenant je suis aux rennes de l'hôtel Pekassa De Karche.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?**
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis polyvalente. Je suis d'abord Comptable et Hôtelière de formation. Et dans l'hôtellerie, nous avons le management, la restauration.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Etant donné que je n'ai fait que le primaire dans ma région, la communauté n'a pas pesé (négativement ou positivement) sur moi.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?**
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Foumban (Centre, juste derrière le palais).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – les Bamouns sont tous descendants d'un même ancêtre : les Tikars.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Si on l'a, c'est par rapport aux liens parentaux, car mon père était un KOM (Grand notable du palais). Même comme il n'assistait pas à tous ces rites, nous les avons quand même appris sans pour autant exercer. Parce que mon père était évangéliste et tous ses enfants se sont alignés.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non (toutefois, après le décès de mon père, je suis devenu MEUTNJUH qui veut dire conseiller ou conseillère du chef de famille. Celle par qui beaucoup de décisions passent avant d'être validées).
14. **Si oui, lesquels ?**
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?**

16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était évangéliste avec délégation pastorale. Quand je suis allé au collège, ma sœur ainée a pris le relais dans mon éducation et elle était employé de bureau à la Compagnie Soudanaise de Douala et son mari était inspecteur des impôts à Douala aussi.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :**
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Je me suffis.
19. **Appartenez-vous à des :** J'appartiens à beaucoup d'associations et je fais les tontines dans les mêmes associations, Syndicats (syndicat des hôteliers).

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Protestante
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Non
22. **Si oui, auquel ?**
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** J'ai vécu à Foumban, Douala et Bafoussam.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois ; 2- Prestige et reconnaissance des communautés. Créer un hôtel ici à Foumban a pour but de rendre plus prospère la ville, car Foumban est une ville artisanale. Et il ne faudrait pas qu'il y'ait de manquement au niveau du logement des touristes.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Compétent, respecté et à l'écoute des autres.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Parce qu'avec eux tout marche bien. Ou bien on a tendance à croire que tout marche bien. Je préfère encore le modèle occidental.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment. Le développement vient d'abord de soi-même. Si vous-même, vous ne vous battez pas pour votre propre développement, l'Etat ou les soutiens extérieurs viendront mais ne pourront pas jamais réussir à s'implanter, à vous aider tant que vous même (dans le pays, dans la société, dans le village bamoun), vous n'avez pas cette moralité d'accepter et de faire changer les choses.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Ça va de soi. Moi je trouve quand tu eux, tu peux, donc si tout le monde regarde dans la même direction et veux vraiment se développer, que le pays se développe ; les associations communautaires peuvent marcher.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – C'est vrai que quand on reste dans l'informel, on ne se fait pas voir, on ne se développe pas normalement. Je crois que beaucoup reste dans l'informel parce que les impôts pèsent lourd et ils ne voient pas le bénéfice. Dès qu'ils passent à l'état de droit normal, ils se font écraser et de ce fait le développement ne suis pas. Et je dirais que c'est l'Etat qui pèse sur ce genre de PME et c'est à l'Etat de voir dans quelles mesures faciliter leur développement. Faire en sorte qu'ils sortent de la situation d'informelle.

Mais ces entreprises sont là, elles aident bien le développement ; les aides qu'on reçoit viennent souvent des petites entreprises qui sont dans l'informel, mais difficilement, les gens peuvent vous le dire. Bien sûr il faudrait que tout passe dans le formel afin de contribuer au développement

30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. S'ils ne viennent pas créer des emplois ici, ils ne jouent aucun rôle dans le développement local.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ? –** 1- Faiblesse des ressources humaines locales, 2- Faiblesse des ressources financières locales, 3- Manque du soutien de l'Etat.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter les données sur votre territoire (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations par les médias locaux (Radio et journaux), 2- Informations auprès des communautés des sages et notables, 3- Informations auprès des services techniques spécialisés, 4- Réalisation d'études et travaux d'expertise, 5- Participation à des cadres de concertation régionaux et locaux.
33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations par la chambre de commerce et l'artisanat, 3- Participation à des cadres de concertation régionaux et nationaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** **1**- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par la chambre de commerce et l'artisanat, 4- Informations par les partenaires internationaux, 5- Voyages réguliers pour du porte à porte, 6- Participation à des cadres de concertation régionaux et locaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre multi acteurs (cadre de concertation) parce que quand il y'a plusieurs personnes qui se regroupent, on arrive toujours à avoir plusieurs idées et à trouver le meilleur consensus. Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autre) parce qu'en réalité quand le Roi parle, tout le monde écoute. Il faudrait donc faire la synthèse entre les cadres.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Tous les promoteurs du développement en principe, tous les promoteurs d'entreprise, les promoteurs des PME et les sages (on ne pas être promoteurs, mais entre sages. Et être sage n'est pas seulement la notabilité, on peut par exemple les retrouver également dans les églises ou mosquées).

37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** La promotion de la culture bamoun, l'image de la ville. Et bien évidemment quand vous faites quelque chose de beau, financièrement parlant vous en gagner aussi beaucoup.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** Cette question, ni la précédente, ne fait pas partie de mes prérogatives parce que nous ne gérons pas les conflits.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –A Foumban, lorsque vous décidez de créer votre entreprise, il faut partir les poches pleines. Il faut avoir ces propres fonds et peut être après, bénéficier d'un prêt bancaire.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** Pour le moment nous vendons tout simplement ce que nous avons sur place. Nous vendons l'image de l'hôtel, nos prestations à travers les médias, les gadgets publicitaires, internet et autres.

    Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Beaucoup de personnes comme moi ne pourrons pas répondre à toutes les questions de ce questionnaire, parce qu'il y'a beaucoup de choses-là qui ne me concernent pas. Notre entreprise est à personne unique, c'est une seule personne qui s'est décidé et a créé son entreprise et d'en faire un hôtel. On n'a pas eu besoin de fonds venant de l'extérieur ou des partenaires sociaux culturels.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Leader UDC : coordonnateur régional et responsable départemental du parti
Année de naissance : 11 / 09 / 1954
Sexe : Masculin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** CEPE.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole primaire de Mambain, Ecole primaire de Kouoptamo à Foumban et le CGE Privé.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Grandes entreprises: UCCAO (Coopérative des planteurs de l'Ouest), et la Commune de Foumban.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui (mais j'ai été Chef du bureau des projets à UCCAO et à la Mairie, 1er adjoint au maire).
6. **Si oui, combien d'années ?** 5 ans et demi.
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Dans le domaine agricole je suis multitâche et à la mairie je m'occupais des grands travaux de construction de l'environnement et de l'urbanisme.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Parce que je me référais chaque fois à ce capital pour avancer.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njindare (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Je suis issu de la grande famille Nchare Moukoumé.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. J'ai été formé à la guerre car ma famille est composée de guerriers. Nous devons être prêts à réagir à tout moment et à combattre.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non
14. **Si oui, lesquels ?**
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Mon grand-père était un grand notable de la cour royale).
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mes parents étaient agriculteurs.

17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Actuellement, je suis beaucoup plus concerné par des activités politiques et économiques. Je suis un membre du bureau politique de l'UDC, le coordonnateur régional de l'UDC qui s'occupe de Foumban, Koutaba et Bangouren. Je suis aussi responsable départemental sui s'occupe d'une partie de la ville de Foumban.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Difficile.
19. **Appartenez-vous à des :** Association et je suis dans la coopérative des planteurs (COPAGRO).

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – UDC (Union Démocratique du Cameroun).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** L'Ouest Cameroun.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Motivations pécuniaire ou pour gagner de l'argent ; 2- Création d'emplois ; 3- Mobilisation de financements.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Autoritaire, Ouvert et Respecté.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Mitigé. Le modèle européen est intéressant même s'il faut l'adapter.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Je pense qu'il ne faut pas trop compter sur l'extérieur pour se développer. On peut avoir un appui de l'extérieur, mais développer les stratégies locales.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Certains Chefs traditionnels freinent volontairement le développement de leur communauté, ce qui changera avec l'avancée de la démocratie, on ne comptera plus beaucoup sur eux.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce que quand ces entreprises sont organisées, ça fait le développement.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord pour certains parce que dans certaines villes, ce sont les élites, la diaspora qui font le grand développement.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Difficultés à vendre et à s'approvisionner, 2- Difficultés d'accès au financement, 3- Manque d'encadrement.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – Toutes les propositions que vous avez citées

sont pratiquées ici à Foumban. Personnellement j'ai travaillé avec le PNDP sur le terrain pour collecter les données, tout ce qui était des attentes des populations. Et pour cela, on faisait des fiches de recensement par exemple par quartier. Et on a réussi à mettre en place le plan de développement de la commune de Foumban.

33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles** ? 1- A travers la commune, car le maire actuel a un relationnel très large. Donc à travers lui, il y'a beaucoup de partenaires qui arrivent avec des aides, 2- Informations officielles par l'administration (les services de l'Etat).
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.).
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Les Associations des femmes ici à Foumban (POUAKONE) où les gens se retrouvent régulièrement ici dans le Noun pour parler de développement. Il y'a aussi les partis politiques et surtout l'UDC qui regroupent beaucoup de gens pour parler de développement. On se retrouve pour parler de développement par secteur, par exemple ces derniers temps nous sommes en train de parler de l'achat du café. Donc tout le monde peut vendre le café en groupe et pour cela on regroupe les planteurs.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Il y a les acteurs économiques, ceux qui font dans l'économie même et les acteurs politiques. Même les acteurs traditionnels, les acteurs religieux doivent se retrouver pour parler de l'économie. Parce que tout marche avec l'économie.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** A côté du maire de la commune de Foumban, on a créé une association ''Art et culture africaines'' qui regroupe tous les artisans qui ont accepté cet esprit. On se retrouve et on parle de l'artisanat dans tous les domaines et ça permet que quand il y'a de grands forums, des délégations de ces structures viennent y assister.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** On gère nos conflits entre nous, sans avoir recours aux sanctions.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1 Porte à porte auprès des administrations. 2- Contact avec les élites disponibles, 3- Contact avec la commune, les associations des acteurs dans les quartiers.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- A Foumban, c'est uniquement à travers la commune par son Maire qui a une relation internationale intense (c'est par lui que nous avons gagné des projets internationaux).

    Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Si on pouvait avoir des ouvertures pour connaitre les partenaires qui peuvent intervenir dans notre ville et connaitre aussi les sources d'écoulement des produits artisanaux et agricoles, ça serait très bien pour nous.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Coordonnateur du MIPED

Année de naissance : En 1956

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC + 5.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Pour le primaire j'ai fréquenté à Foumban et à Koutaba, ensuite le secondaire au Lycée Sultan Ibrahim Njoya de Foumban, le Lycée Classique de Garoua où j'ai eu mon BAC en 1976. Puis j'ai fait l'Université de Yaoundé où j'ai obtenu une licence en traduction Français - Anglais, ensuite l'Ecole Normale Supérieure pour y suivre la formation de professeur de lycée d'enseignement général et enfin je suis allé à ''l'University of Manchester science an technology'' en Angleterre.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans (25 ans comme Enseignant, doublé de ma fonction de chef d'établissement après 15 ans d'enseignement, j'ai aussi été Proviseur pendant près de 15 ans et maintenant je suis à la retraite).
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Secteur public : Administration. Actuellement je dirige une association qu'on appelle la MIPED (Mouvement Interculturel pour la Protection des Enfants Déshérités), c'est une ONG que j'ai créée pour pouvoir essayer d'aider des enfants défavorisés, qui n'ont pas beaucoup de chance d'aller à l'école ne ce reste ce qu'au niveau élémentaire. Je travaille aussi dans une école professionnelle de formation des conducteurs d'engins lourds (Caterpillar, tracteurs, pèles-chargeuses, etc.)
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui
6. **Si oui, combien d'années ?** 15 ans
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis Enseignant de carrière (je peux enseigner le français, l'anglais), je suis en même temps Traducteur-interprète (français – anglais et anglais – français) et je suis aussi Pasteur.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** J'ai eu à prendre des décisions concomitamment avec certains membres de ma famille. Aussi pour prendre certaines décisions, je faisais souvent appel à mon épouse, mais au final j'ai toujours eu le dernier mot.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Malatam (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Il n'y a pas de clans chez les Bamouns.

12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. Je peux même être consulté par le Sultan, roi des Bamouns. Je détiens un ensemble d'informations et de connaissances qui m'ont été transmises par mes parents, qui me permettent d'appartenir à un groupe de pression au palais royal et d'être consulté à certains moments cruciaux de la vie du royaume.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis « NJI » qui veut dire ici prince, parce que je suis héritier d'un prince de la lignée du Roi NJOYA.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Mon petit-frère est également NJI, mais lui parce qu'il st héritier de notre père).
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était un commis de l'administration et ma mère commerçante.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis Notable au palais royal, Coordonnateur de la MIPED, en même temps Traducteur – Interprète au palais des rois bamouns.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** Tontines (de temps en temps, nous cotisons de l'argent que nous envoyons au bénéficiaire une fois par mois ; Associations (je suis membre du parti politique le RDPC, où j'occupe le poste de président de sous-section)

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Protestante
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Il y a le Nord Cameroun, le Centre et l'Ouest.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois ; 2- Prestige et reconnaissance des communautés et 3- Ambition politique locale.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Compétent et à l'écoute sinon il ne pourra pas diriger.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que le modèle occidental a déjà plusieurs déviances, beaucoup de liberté exagérée (aujourd'hui on parle de lesbianisme, d'homosexualité, de légalisation d'églises sataniques, etc.). Le modèle africain devrait connaitre sa propriété culturelle dans son entourage personnel.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. On peut faire les choses sans soutien de l'Etat, ni des partenaires extérieurs, il suffit d'asseoir une stratégie qui vous permette de vous développer. Parce que généralement ce que l'Etat donne c'est pour en contrepartie recevoir un peu plus que ce qu'elle a donné dans la plupart des cas. Et les partenaires extérieurs donnent toujours avec intérêt.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Je crois que le

fonctionnement communautaire, notamment dans la chefferie, la solidarité fait partie des atouts du développement selon la tradition africaine. On ne peut pas se développer tant tout seul, tant qu'on n'est pas lié à une chefferie qui a son avis à donner quand il y a des choses.

29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Tout ce qui est entreprise peut contribuer au développement. Car lorsqu'on parle d'une petite entreprise, ça veut dire que ça recrute au moins 2 ou 3 personnes ; c'est déjà une forme de développement parce que les personnes qui y travaillent doivent certainement aider les membres de la famille, les amis, etc.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Il y en a qui sont installés à l'étranger et qui ne comptent même plus revenir au pays. Beaucoup de ceux qui sont partis ne donnent plus de nouvelle. Certains qui reviennent, demandent ensuite qu'on cotise pour eux pour qu'ils puissent repartir…
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des infrastructures routières, énergétiques, commerciales (on n'en a pas beaucoup d'infrastructures routières, ce qui fait que nos produits sont difficilement écoulés dans les grandes villes), 2- Corruption, tracasseries administratives, conflits entre acteurs et 3- Difficultés d'accès à l'information (les Bamouns ne sont pas très informés, ils ne sont pas cultivés, beaucoup n'ont pas été à l'école. Ici il y a même beaucoup plus la désinformation)

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations auprès des Médias locaux (radio, Journaux, etc.), 2- Informations auprès des associations locales et 3- Informations auprès des services techniques et spécialisés.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles** ? 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par les connaissances installées en ville ou à l'étranger, 4- Informations par les proches installées en ville ou à l'étranger. 5- Voyages réguliers pour du porte à porte.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par les connaissances installés en ville ou à l'étranger, 4- Informations par les proches installés en ville ou à l'étranger et aussi 5- Voyages réguliers pour du porte à porte, 6- Autres : Contribution des personnalités ou des associations
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autres) et Cadre religieux (réunion dans les mosquées, églises ou autres).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les commerçants, les hommes d'affaires, les décideurs tels que les préfets, les maires ou les conseillers municipaux.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** La motivation qui peut intéresser les acteurs, généralement, c'est la promesse de pouvoir se faire beaucoup d'argent dans l'artisanat.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous, 2- Organisation d'évènements et de rencontres, 3- Gestion des conflits ou médiation 4- Responsabilisation des parties prenantes et quelques fois 5- Recours aux sanctions officielles.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs 2- Plaidoyers, lobbying auprès des autorités nationales, 3- A travers les relations familiales ou du village, 4- Porte à porte auprès des administrations, 5- A travers les amis et connaissances, 6- Autres : A travers les Médias publics et privés et à travers les organisations religieuses.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- A travers les amis et connaissances, 2- A travers les relations familiales ou du village, 3- Porte à porte auprès des organisations d'aide et de financement, et quelque fois 4- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement,

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Président de l'association Arts et Cultures Africaines

Année de naissance : 12 / 07 / 1978

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** CEPE.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole primaire du centre à Foumban.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Je suis Président des Arts, et aussi militant des droits de l'Homme comme chargé de mission dans une Organisation (ADDH – Action Des Droits Humanitaires).
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Non
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis un artisan fondeur de profession, je fais aussi le commerce et des expositions au niveau international (États-Unis et l'Europe) et j'accompagne aussi les artisans dans ce domaine.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Faible.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée.**
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Foumban (Centre).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – d'origine Bantoum (Après Bangangté).
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. Je suis héritier d'un grand dignitaire Bantoum qui était une haute personnalité chez les Bantoum où je peux y agir comme un dignitaire. Sur le domaine traditionnel, je n'ai pas appris plus à cause de la modernité.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis « TITA » qui veut dire grand-père.
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** J'ai vécu avec mes grands-parents qui étaient tailleurs et mon père était matelassier.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Actuellement je suis Président des Arts et Cultures Africaines et militant des droits de l'Homme, chargé de mission.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.

19. **Appartenez-vous à des :** Je fais partie de deux Tontines pour aider.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – UDC (Union Démocratique du Cameroun).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Yaoundé et Douala.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois ; 2- Promotion de la culture locale ; 3- Ambitions politiques nationales.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Autoritaire et Respecté.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Car nous sommes déjà intelligents pour pouvoir mener nos actions nous-mêmes sans attendre les Occidentaux. Nous pouvons créer sans s'attendre d'eux.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. On ne doit pas attendre uniquement de l'Etat, on doit fournir des efforts, ainsi l'Etat peut nous venir en aide. C'est comme avec la banque, pour avoir un crédit, on doit d'abord avoir un apport, votre effort.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout. Les petites entreprises informelles contribuent au développement.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Parce qu'ils ont déjà réalisé beaucoup de choses chez nous, certains en tout cas.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ? –** 1- Corruption, tracasseries administratives, conflits entre acteurs ; 2 - Faiblesse des ressources humaines locales ; 3- Faiblesses des infrastructures routières, énergétiques, commerciales

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations auprès des médias locaux (Radio, Journaux),
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ? 1-** Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Voyages réguliers pour du porte à porte.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations par la chambre de commerce ou de l'artisanat et aussi 2- Informations officielles par l'administration (Par le Ministère du Tourisme).

35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres) c'est la commune qui donne toutes les informations, qui nous oriente et qui nous guide jusqu'au bout, Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres) qui nous réunis souvent pour nous communiquer des informations.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** A mon avis c'est le maire de la commune qui doit prendre ces initiatives.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Nous faisons appel à la créativité afin que les gens puissent encore croire que l'artisanat peut encore nous faire évoluer grâce à notre créativité, nos savoirs-faires et notre application dans notre service.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Organisation d'événements et de rencontres, 2- Responsabilisation des parties prenantes, 3- Recours aux sanctions traditionnelles.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Porte à porte auprès des administrations, 2- A travers les amis et connaissances.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Je suis un président qui vient d'être élu, nous n'avons pas encore avancé jusqu'à ce niveau d'aide. Mais nous attendons toujours l'aide au niveau des communes. C'est la commune qui nous porte main forte régulièrement pour encourager les artisans à ne pas lâcher malgré la situation difficile de l'heure.

    Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Après la fabrication de nos œuvres, il nous manque le chemin à parcourir pour les écouler et faire vivre aisément nos familles et nous-même, c'est notre difficulté. Quand il y'a des manifestations telles que les expositions ou la SIAC (Salon International du Cameroun) qui s'est déroulée à Yaoundé dernièrement, les espaces si on n'est pas sélectionnés nous coutent assez chers et on ne parvient même pas à y vendre. Pour aller à l'étranger nous avons des difficultés, des tracasseries liées à la police, la douane. Nous avons contacté les autorités, sans suite. Ce qui a pour conséquence la baisse des touristes dans notre pays, et sans les touristes, nous les artisans ne pourrions pas avancer car c'est eux qui font avancer l'économie de l'artisanat.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Président de la CHART et Chef du bureau de l'Artisanat de la Commune de Foumban
Année de naissance : 26 / 10 / 1962
Sexe : Masculin
Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BEPC.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Ecole primaire à l'Ecole publique de Njichem, et le secondaire au collège COPROJOMO de Njissé et en cours du soir dans un centre de formation ou j'ai obtenu mon BEPC.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Plus de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** Les Associations et ONG et la Collectivité territoriale décentralisée qui est la Commune.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui. Responsable d'association.
6. **Si oui, combien d'années ?** Plus de 10 ans.
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Je suis d'abord artisan. Ensuite, après des formations je travaille maintenant pour l'encadrement, le coaching au niveau des communes. L'encadrement du secteur artisanal.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Je suis issu d'une grande famille et étant l'ainé, je réussi à la coordonner tant le côté paternel que le côté maternel.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njichem (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – j'appartiens à deux clans : le clan royal et le clan qui n'appartient pas à la famille royale (avant que NCHARE -le 1er roi créateur de la dynastie Bamoun- n'arrive, il y'avait déjà des autochtones avec des clans qui existaient déjà, il a donc fondé d'autres clans d'où est né mon grand-père maternel).
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Oui. Ici il y'a 2 clans : le clan qui n'appartient pas à la famille royale et celui qui est de la famille royale. Et selon le clan, les rites sont différents ; ils ne se ressemblent pas. Par exemple au niveau du clan royal, il y'a des conditions à remplir pour des rites d'intronisation après le décès du père ; or lorsque c'est dans le clan qui n'est pas royal, le processus est plus simple.
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non

14. **Si oui, lesquels ?**
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui. Mon grand-père maternel avait le titre de serviteur du palais (SARIKI) parce qu'il était de la famille royale et mon grand-père paternel était un notable (KOM) de la chefferie du village mais qui n'est pas de la famille royale).
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était commerçant et cultivateur.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis responsable d'une association qui regroupe en son sein toutes les organisations paysannes qui font dans l'agriculture et l'élevage. En plus de cela, je suis responsable de la chambre des artisans qui œuvre pour la promotion de l'artisanat et je travaille aussi comme agent communal ici à la commune pour la promotion pour l'encadrement de ce secteur (dans le cadre des compétences nouvellement transmises aux communes, l'artisanat a été transmis dans les communes).
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique)** comme : Difficile.
19. **Appartenez-vous à des :** Tontines. J'appartiens au réseau communal des producteurs et transformateurs du manioc et maïs, je suis même le responsable de cette association ; ça veut dire qu'au sein du réseau adhèrent les GIC, les associations et les coopératives qui font dans la production du manioc. Il y'a aussi la chambre des artisans qui est une ONG dont je suis le responsable départemental pour la charte. Il y'a aussi 3 autres associations que j'ai créé avec lesquelles je travaille ; toujours pour l'artisanat. Et ici à la commune, je gère le bureau qui où se font les inscriptions des artisans.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – UDC (Union Démocratique du Cameroun).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Je connais l'Ouest, l'Est particulièrement et le Littoral (au Cameroun).
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** 1- Promotion de la culture locale ; 2- Motivation pécuniaire, pour gagner de l'argent ; 3- Création d'emplois.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Il y'a d'abord Compétent, Actif et Ouvert.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** –Assez d'accord. Parce qu'on ne doit pas tout copier chez les Blancs, nous avons aussi notre culture. Le développement d'une localité dépend aussi de leur culture.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Le soutien de l'Etat et des partenaires est important mais ce soutien ne peut pas apporter toutes les solutions. Parce que, pour le développement, on a besoin de l'Etat ou des partenaires, mais pas systématiquement. L'Etat peut aussi être un frein pour le développement, en taxant par exemple un entrepreneur qui veut évoluer. En ce moment l'Etat devient un facteur gênant.

28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas d'accord. Nous avons l'expérience de notre maire, qui a beaucoup fait la promotion des associations POUAKONE (qui veut dire la solidarité est bonne). Ici avec ces associations, les gens n'ont plus de problèmes car vous êtes assistés en cas de deuil, de maladie ou autres par exemple par le biais de ces associations (appui que ce soit financier ou en nature).
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce qu'elles contribuent au développement, mais personnel. Ça ne fait pas bénéficier les autres, l'Etat, les collectivités n'en profitent pas.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Il y'a des gens qui depuis qu'ils sont allés en Europe, on ne sait pas s'ils sont en vie ou pas. De ce fait ils ne servent en rien au développement. Et sur 10 qui sont à l'étranger, c'est difficile de trouver 2 qui ont construit ici, et c'est encore difficile de trouver ceux qui pensent à leurs parents ici.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** 1- Trop de taxes et d'impôts, 2- Faiblesse des ressources financières locales, 3- Manque de soutien de l'Etat, 4- Difficultés d'accès au financement.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – 1- Informations auprès des médias locaux (Radio et Journaux), 2- Informations auprès des communautés des sages et notables, des associations locales, 3- A travers l'expérience ou l'observation et 4- Participation à des cadres de concertation régionaux et locaux.
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par la chambre de commerce et de l'artisanat, 4- Informations par les partenaires internationaux, 5- Participation à des cadres de concertation régionaux et nationaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 2- Informations officielles par l'administration, 3- Informations par la chambre de commerce et de l'artisanat, et 4- Participation à des cadres de concertation régionaux et nationaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre religieux (réunions à la mosquée, à l'église ou autre).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les acteurs de développement que sont les

responsables d'associations, les responsables d'ONG, le conseil municipal, les conseillers, le maire, bref l'autorité administrative.

37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** A travers les réunions de concertation et les petits séminaires, qui ont souvent pour objectif de voir quels sont les problèmes, quelles peuvent être les solutions. Essayer aussi d'écouter les autres afin de voir quelles solutions apportées.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous, 2- Organisation d'évènements et de rencontres, 3- Gestion des conflits et médiation, 4- Responsabilisations des parties prenantes.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs, 2- Plaidoyers et lobbying auprès des autorités nationales, 3- Porte à porte auprès des administrations.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – **1**- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs et 2- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement.

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? On n'a pas eu suffisamment de temps pour essayer d'expliquer un peu plus les réponses. Parce que les difficultés que nous rencontrons ici ne sont pas les mêmes qu'on rencontre à Bafoussam par exemple ou à Douala. Comme je l'ai dit chaque communauté a sa culture et de par sa culture, naissent aussi certains problèmes. Les réalités qu'on vit à Foumban ne sont pas les mêmes réalités qu'on peut trouver à Bafoussam, ou bien à Dschang ou Banganté. En ce moment de démocratie, de décentralisation, les autorités se comportent différemment selon les zones. Les décisions que l'administration prend pour les zones favorables au RDPC parce que c'est le parti au pouvoir, sont différentes par rapport aux difficultés qu'on rencontre dans les zones d'opposition. Par rapport à l'artisanat aussi, les artisans qui voyagent d'ici Douala pour écouler leurs produits ont d'énormes difficultés pour traverser les postes de police. Les documents qu'on demande à l'aéroport pour le transport des objets d'art vers l'extérieur, sont les mêmes qu'on leur demande au niveau de Bafoussam ; c'est à se demander si le policier joue le rôle de douanier. Chez les sculpteurs, les objets sculptés en bois, ça se complique un peu plus, car on le demande le certificat d'origine du bois. Le petit sculpteur va expertiser le bois comment ? Même la direction des eaux et forêts ne possèdent pas les appareils pour expertiser ce bois-là. Et même si on fixe le prix de cette expertise à 1000 F par exemple, vous ne l'obtiendrez jamais à ce prix-là. Voilà un peu tout ce qui est autour

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Président du Conseil Supérieur des Imams et de sa diaspora ; Président du Syndicat du Tourisme de Noun

Année de naissance : 05 / 01 / 1947

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC (G2).
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** J'ai fait deux ans à l'Institut d'administration des entreprises à Douala, j'ai fait une formation professionnelle en gestion du personnel à l'AFCA.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Une vingtaine d'années.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** J'ai travaillé dans le secteur des PME et dans les collectivités locales comme 1er et 2ème adjoint à la commune de Foumban.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Oui, j'ai occupé le poste de chef du service administratif et du personnel et à la mairie j'étais le 2ème adjoint pendant un mandat de 5 ans et j'ai été réélu 1er adjoint où j'ai fait une douzaine d'années.
6. **Si oui, combien d'années ?** Plus de 15 ans
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** J'ai fait une formation de comptabilité, j'ai fait une école sur la gestion d'entreprise. Donc j'ai travaillé d'abord comme comptable, ensuite comme responsable des ressources humaines et aussi homme politique pour avoir occuper la fonction de maire. Actuellement je suis le directeur général du conseil supérieur des imams du Noun, donc pour pouvoir organiser et encadrer les imams et prédicateurs.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Lorsque je travaillais comme responsable dans les entreprises, j'ai eu à participer au développement de la cité, notamment de mon village et certaines communautés. Et cela a susciter la confiance des gens qui ont vu en moi une élite qui se soucie de leur vécu quotidien.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Njinkar Nkoudounkar (Foumban).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** Bamoun – Descendant de la famille royale.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis « NJI » donc Notable de la cour du palais

15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Mon père dont je suis l'héritier)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était notable, c'était un planteur et il a été conseiller au tribunal coutumier dans le groupement de Njinkar.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis opérateur économique et je suis le président du conseil supérieur des imams du Noun et de sa diaspora.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable.
19. **Appartenez-vous à des :** J'appartiens à des associations (le Conseil supérieur des imams du Noun et sa diaspora est une association islamique, je suis le président du Syndicat du tourisme du Noun).

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Musulman
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** La région de l'Ouest, ensuite Douala où j'ai fait mes études et travaillé pendant longtemps et Yaoundé.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – **1-** Pécuniaires, pour gagner de l'argent ; 2- Prestige et reconnaissance des communautés.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Légitime et Ouvert.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Très d'accord.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. On ne peut pas dire qu'elles ne contribuent pas.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des entreprises à Foumban, 2- Difficultés d'accès aux financements, 3- Difficultés à vendre et s'approvisionner.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** 1- Informations auprès des médias locaux (radio, Journaux), 2- Informations auprès des services techniques et spécialisés.

33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Participation à des cadres de concertation nationaux ou régionaux.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autre) et Cadre religieux (réunions à la mosquée ou à l'église ou autres). Ils peuvent avoir les informations et les relayer, et sensibiliser les gens.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les fonctionnaires qui reçoivent de l'Etat des missions, les élus locaux, les chefs traditionnels et les chefs religieux.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Le tourisme. Au niveau du syndicat du tourisme, on a déjà inventorié tous les hôtels et de temps en temps on fait des séminaires pour sensibiliser le personnel des hôtels par rapport à la qualité de service. Nous avons ensuite inventorié les différents sites touristiques du Noun. Pour la petite histoire, le tourisme ne marche pas parce que lorsque les gens viennent à Foumban visiter le palais royal, le Musée de Njiyouom, ils s'ennuient par la suite, alors que si on avait développé beaucoup de sites touristiques à travers le département, ça pouvait retenir les touristes pendant 2 ou 3 jours et donc génèrerait des gains pour les hôtels.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Informations régulières de tous et 2- Organisation d'évènements et des rencontres.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – 1- Communication régulière avec les organisations d'aide et de financement.

    Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? C'est un questionnaire qui correspond aux différentes préoccupations de la communauté locale, il serait donc souhaitable qu'à la fin des travaux qu'on puisse également avoir une copie de ce document qui pourra nous guider dans le développement. Et d'ajouter que pour développer une cité, vous avez les opérateurs économiques qui peuvent apporter des financements, il y'a également l'élite intellectuelle parce que les étudiants doivent s'impliquer davantage au développement local. Il faudrait que ceux qui vont fréquenter à l'étranger sachent qu'ils ont le devoir de venir au village partager l'expertise qui puisse promouvoir le développement.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Responsable des Affaires Economiques de la Préfecture

Année de naissance : En 1977

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?** BAC.
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?** Pour la maternelle et le primaire, j'ai fait l'Ecole primaire Catholique St Joseph de Nkongsamba et le Collège Ste Jeanne d'Arc à Nkongsamba. Pour le secondaire, j'ai fait le Lycée de Koutaba, le Lycée de Manegouba, le Lycée Technique de Bafoussam et L'Institut Siantou à Yaoundé.
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** Mon expérience professionnelle est de 10 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** J'ai fait un an dans un centre de formation où je dispensais des cours d'informatique (Centre de promotion de la femme et de la famille), j'ai également travaillé avec des amis dans le cadre associatif où on faisait de la conception graphique pour les artistes et maintenant je suis dans l'administration publique.
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?** Non
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** J'ai des qualifications en électrotechnique, en informatique et également dans la conception, design de graphisme.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?** Assez forte.
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?** Parce que c'est la famille qui a payé la scolarité jusqu'à un certain niveau. Maintenant il y'a un impact familial sur mon rendement professionnel, car j'ai fondé une famille et c'est cette harmonie-là qui permet d'être efficace.
10. **De quel village êtes-vous originaire ?** Baneng (dans le département du Moungo).
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?** MBO (dans le Moungo) de par mon père et Bamoun de par ma mère – Chez les Bamoun je suis d'une lignée princière.
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** – Non
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Non
14. **Si oui, lesquels ?** …

15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?** – Oui (Notabilité coutumière au niveau de la chefferie : Prince de la lignée princière et notabilité coutumière)
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?** Mon père était enseignant et ma mère était dans l'administration centrale au niveau de la jeunesse et des sports ensuite à la promotion de la femme et de la famille. Et j'ai eu un tuteur infirmier.
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis le Chef service des affaires économiques et financières à la préfecture de Foumban et également Chargé du protocole.
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :** Assez Confortable (c'est-à-dire qu'on a le minimum, mais ce qu'on a ne couvre pas tous les besoins du mois. On est obligé de mettre nos compétences en jeu pour pouvoir répondre au différentes sollicitations).
19. **Appartenez-vous à des :** J'appartiens à deux associations. Il y'a une association au niveau de l'administration et à l'extérieur il y'a une association communautaire qui rassemble les personnes de même région. Et au sein de l'association communautaire, il y'a une tontine.

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** – Protestante
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?** – Oui (je milite, mais pas de façon active, uniquement au niveau de mon village)
22. **Si oui, auquel ?** – RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais).
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Nkongsamba où je suis né, Foumban, Koutaba, Bafoussam, Douala, Yaoundé essentiellement.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- Création d'emplois. Il faut que les jeunes puissent avoir accès à des emplois dans la ville, ce qui n'est aujourd'hui pas évident en raison de l'absence d'entreprises et donc d'employeurs ; 2- Mobilisation des financements (parce que s'il y'a cet appui beaucoup de choses peuvent se développer au niveau de Foumban) ; 3- Prestige et reconnaissances des communautés (pas personnel, mais dans le sens que, il est important que le département du Noun atteigne un certain cap, compte tenu de sa superficie et tout ce que ça représente sur le plan culturel au niveau national, il y'a des paliers quand même à franchir).
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** D'abord compétent (car quand un leader est compétant, il y'a beaucoup d'autres de ces qualités qui entrent dedans) et je dirais aussi à l'écoute (parce qu'on est compétant de par ses propres qualités mais aussi de par les qualités, les connaissances des autres.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. On a beaucoup de choses qu'on peut prendre des occidentaux, mais il y'a certaines choses malheureusement qui ne peuvent pas s'appliquer de manière efficace ici compte tenu de nos spécificités culturelles, notre appartenance à des groupes traditionnels qui ont une autre conception de la hiérarchisation de la société. Si on les applique tel que à l'occident ça pourrait ne pas marcher.

27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Il faut des mesures structurelles et infrastructurelles, parce que même si on réussit à développer sur le plan local et que, au niveau structurel, on ne pense pas à réduire par exemple les impôts qui peuvent tuer les entreprises, ça n'aura pas un impact conséquent. Donc il faut une bonne cohésion entre les actions de l'Etat, mais aussi les actions locales. Au niveau infrastructurel, il faut bien évidemment des routes parce que déjà au Cameroun, les particuliers n'ont pas le droit de faire les routes, il faudrait donc que l'Etat puisse réaliser les routes, les adductions d'eau et surtout le plan énergétique qui est exclusif à l'Etat.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que la structuration de la société est un héritage culturel que nous avons et quand c'est bien utilisé, cela a un impact positif au développement. On utilise les chefs comme des relais de l'administration pour passer des messages de paix et également inciter les communautés à l'unité et aussi à l'esprit d'entreprise. Mais également, il y'a des débordements qui sont constatés, beaucoup de choses qu'on devrait délaisser sur le plan culturel notamment au niveau de la femme, qui est quelque fois dans la culture locale, considérée comme un être inférieur au point où s'il y'a un choix à faire par défaut c'est le garçon qui sera choisi même s'il est moins intelligent que la femme.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Les TPE sont majoritaires au niveau local et elles alimentent les entreprises formelles. Comme exemple, dans le domaine artisanal, les artisans ont besoin de certains matériaux tels que le bronze, le cuivre, mais ils n'ont pas tous les moyens de s'en acheter. Il y'a des gens qui s'organisent en petites associations, collectent cela et vont alimenter le secteur formel en apportant la matière première. Donc c'est même un très grand pilier pour le développement au niveau local.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. La diaspora investit beaucoup à Foumban, mais ses investissements sont privés et ne répondent pas aux besoins locaux. Cependant la diaspora investit beaucoup dans l'art ce qui permet de promouvoir les savoir-faire locaux. Ils jouent important, mais pas primordial parce qu'ils investissent beaucoup sur le plan local. Mais ils investissent le plus souvent très mal, de façon privée, dans des constructions privées. Ils pourraient l'orienter dans le domaine de l'immobilier car à Foumban, on a des problèmes de logement ; une université a été installée, mais il y'a beaucoup de problème de logement. Or ces mêmes constructions (des grandes bâtisses inhabitées) de ceux qui vivent à l'étranger mettent sur pied, s'ils les avaient objectivement orientés vers les bâtiments de location, ça aurait eu un impact très favorable sur l'économie. Mais par contre ils investissent beaucoup dans l'art, c'est même une l'une des grandes sources de financement de l'art local.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des entreprises à Foumban, 2- Faiblesse des ressources naturelles locales (il n'y a pas vraiment de ressources naturelles, les matières premières même qui sont utilisées viennent des villages environnants), 3- Difficultés d'accès au financement.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter les données sur votre territoire (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** **1**- Informations auprès des services techniques ou spécialisés, 2- A travers l'expérience ou l'observation, 3- Participation à des cadres de concertation régionaux et locaux, 4- Informations auprès des entreprises, 5- Informations auprès des médias locaux (radio, Journaux, etc.), 6- Réalisation d'études et des travaux d'expertise (c'est justement un volet que nous sommes entrain de mettre sur pied).
33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Informations officielles par l'administration, 2- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 3- Informations par les partenaires internationaux, 4- Participation à des cadres de concertation régionaux et nationaux.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations officielles par l'administration, 2- Informations auprès des Médias (Internet, TV, Journaux, etc.), 3- Participation à des cadres de concertation régionaux et nationaux, et 4- Informations par les connaissances installés en ville ou à l'étranger.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cadre communal (Conseil municipal ou autres), Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres), Cadre multi acteurs (Comité de concertation), Cadre de l'administration royale (conseil de ministre ou autre) qui est un relais de l'administration, Cadre religieux (réunions à la mosquée, à l'église ou autres), mais avec beaucoup de maitrise parce qu'il y'a des dérives.

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Les élus locaux, l'administration dont les institutions de la République. Le secteur privé c'est-à-dire les chefs d'entreprises qui jouent un très grand rôle. Les organisations de la société civile (où on peut avoir les consommateurs qui peuvent émettre des objections) et l'administration traditionnelle.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Le premier argument est de leur montrer le potentiel énorme que Foumban a. J'ai développé un exposé sur la filière du cuir, on s'est rendu compte qu'il y'a une grande quantité de cuir qui est produite ici, mais qui va seulement dans l'alimentation qui est exportée. On a démontré comment le capitaliser, c'est une grosse industrie qui peut rapporter. En fait c'est présenter le potentiel et les opportunités d'enrichissement, de développement. Comme actions entreprises au niveau de la préfecture pour le développement du secteur de l'artisanat, A travers la plateforme des acteurs du développement du Noun (installée dans le département il y'a moins d'un an), on implique énormément les acteurs de l'artisanat, Foumban étant essentiellement une ville culturelle et on leur donne déjà la possibilité de s'exprimer et on leur montre aussi les potentialités, les financements et tout ce qui peut être fait à leur niveau. On y recueille aussi les différentes doléances pour remonter au niveau de l'administration

centrale pour les financements et éventuels projets. On a d'ailleurs l'un des gros projets du Cameroun au niveau de l'artisanat, c'est le Village Artisanale (dont le coût s'élève à plusieurs milliards) qui est en construction à Foumban en face de l'Université des Beaux-Arts. Et c'est l'une des plus grosses structures sur le plan artisanal qui est en train d'être faite au Cameroun. On a également l'ouverture de l'Institut des Beaux-Arts, le Musée national et autres. La plateforme des acteurs du développement du Noun a été mise en place par la préfecture en relation avec la Délégation départementale de l'économie et de la planification du territoire et une organisation de la société civile (AJP CEDES) dans le but de recueillir le maximum d'acteurs, également il y'a des élus locaux et on a un partenaire international qui est la GIZ. Et cette plateforme est structurée de façon à ce qu'il y ait un conseil d'administration dont le préfet est à la tête parce qu'il peut interagir, il a une vue plus globale, mais sous le conseil il y'a une direction générale qui est assurée par un maire et il y'a les différents acteurs, les membres de la société civile ; à chaque échelon il y'a de différentes responsabilités. La société civile y est fortement représentée et le délégué départemental des PME et l'artisanat joue un rôle important.

38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** Selon l'approche qu'on a, la promotion de la cohésion sociale a deux volets, il y'a un volet préventif c'est-à-dire que de façon régulière, on organise des rencontres entre différents acteurs et en cas de frictions ou de problèmes de cohésion sociale, on procède à la gestion des conflits, à la médiation. On a eu plusieurs conflits dans le Noun, notamment au niveau de la rive gauche où il y'avait un problème de communauté, mais on a trouvé un cadre de concertation, de médiation. Il y'a plusieurs rencontres qui se sont faites ici à la préfecture.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs (c'est vraiment le champ de l'administration, on recueille les données, les besoins à la base. On monte des projets maturés qu'on envoie à l'administration centrale), 2- Plaidoyers et lobbying auprès des autorités nationales (c'est l'un des volets de la plateforme des acteurs, parce qu'il y'a tout un volet plaidoyer pour le développement du département. Et il y'a toute une cellule chargée du plaidoyer et lobbying qui est en train d'être mis en place), 3- Porte à porte auprès des administrations (le Préfet prend régulièrement sur lui quand il y'a un problème d'urgence, de protection civile, de première nécessité, de défendre personnellement certains dossiers de ministère en ministère pour le bien de la communauté).
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** –1- Montage et présentation des dossiers techniques et administratifs, 2- Communication régulière avec les organisations d'aide, 3- A travers les amis et connaissances

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? Premièrement pour revenir sur le volet artisanal, je n'ai pas beaucoup senti des questions portant sur les stratégies pour le développement de ce domaine. Je fais un plaidoyer pour l'artisanat, mais je constate que l'artisanat tel que c'est pratiqué à Foumban, se vend beaucoup plus à l'étranger, peu de gens consomme vraiment cet artisanat ici. On ne produit pas des pièces directement utilisées ici à part peut-être les tambours ; les tabourets sont très artistiques, coûtent un peu chers et sont dédiés au marché international. Or quand je regarde le domaine artisanal au niveau de la France ou de l'Allemagne, c'est un domaine qui porte l'économie. On a l'artisanat du cuir, du lait ; on a des grands fromages qui viennent de l'artisanat. Il faudrait qu'on puisse penser à mettre sur pied

un artisanat qui puisse être consommé localement. L'artisanat touche beaucoup d'autres domaines que le bois, le bronze et le cuivre. Deuxièmement, je pense aussi qu'il y'a la nécessité de la mise à niveau dans la formation des artisans, il y'a un transfert de compétences qui est possible. Il faudrait que ceux qui ont des compétences occidentales viennent former les gens au niveau local vers une autre vision de l'artisanat. Et pour finir, je voudrais parler du transfert de technologie. A Foumban les artisans ont beaucoup d'argent et ils s'investissent 50% de cet argent dans les véhicules de luxe. Je pense que si on fait une sensibilisation bien menée, on peut transformer ces achats de véhicules en matériel de production, c'est-à-dire de tout un atelier de production. Au lieu de dépenser des centaines de millions pour un véhicule, on peut acheter du bon matériel d'industrie qui peut produire du lait de qualité, du fromage, du cuir de qualité ou autres. Il y'a donc une sensibilisation à faire dans ce sens-là ; et à mon sens c'est ces quelques questions que je n'ai pas beaucoup senti dans votre questionnaire.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction : Sous-préfet

Année de naissance : En 1959

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?**
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?**
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?** 27 ans.
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?** J'ai toujours été Sous-préfet (dans l'Administration).
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?**
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?** Mes compétences sont liées à mon cursus académique. J'ai une licence économique en option gestion d'entreprise, puis je suis entré à l'école d'administration et je suis sorti administrateur civil.

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?**
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée ?**
10. **De quel village êtes-vous originaire ?**
11. **Quelle est votre appartenance communautaire ?**
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** –
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** –
14. **Si oui, lesquels ?**
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?**
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?**
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :**
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :**
19. **Appartenez-vous à des :**

CAPACITES SYMBOLIQUES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?** –

21. **Appartenez-vous à un parti politique ?**
22. **Si oui, auquel ?**
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?** Une bonne partie du Cameroun. Yaoundé parce que j'y ai grandi, fait mes études et travaillé ; Douala parce que j'étais sous-préfet à Douala 1er ; l'Adamaoua, l'Est et le Sud où j'y était sous-préfet également et maintenant me voici à l'Ouest et principalement à Foumban.
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – Etant le représentant de l'Etat central, les motivations qui sont les miennes conformément à mes attributions, au travail que je fais, elles sont liées beaucoup plus à la Création d'emplois.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :** Un bon leader doit être compétent, actif et ne peut être respecté que quand il est légitime et lorsque lui aussi est ouvert et honnête à la fois.
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Parce que le modèle européen ne peut pas être copié-collé au modèle africain. On n'a pas les mêmes dispositions au départ.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Je pense que sans le soutien de l'Etat, rien de bon ne sera fait.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que je ne vois pas le fonctionnement d'une chefferie en train d'œuvrer comme un frein au développement, bien au contraire.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Le secteur informel représente toute une économie parallèle qui soutient le développement. Le monde informel, pour peu qu'il soit bien canalisé devient une économie conventionnelle. Donc l'économie parallèle peut très bien impulser le développement.
30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Pas vraiment d'accord. Parce que ces Camerounais ne payent pas leurs impôts au Cameroun, certes ils envoient de l'argent au Cameroun, et cet argent n'est pas bien quantifiable. Quand il faut regarder le nombre d'entreprises que certains créé étant à l'étranger pour ne parler que de Foumban, on découvre qu'il n'y en a pas.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Faiblesse des ressources humaines locales, 2- Faiblesse des ressources financières locales, 3- Manque de soutien de l'Etat.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?** – informations auprès des services techniques et spécialisés (puisque je suis autorité administrative, je coordonne les services techniques, donc je lis leurs rapports) et il m'arrive aussi de collecter à travers mon expérience personnelle sur le terrain.

33. **Comment faites-vous pour rechercher des informations sur les aides et financements disponibles ?** 1- Informations officielles par l'administration.
34. **Comment faites-vous pour rechercher des informations économiques sur les marchés, débouchés, opportunités ?** 1- Informations officielles par l'administration.
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?** Cela dépend simplement des sujets qui vont être débattus. Si vous aller débattre des sujets purement culturels, il vaut mieux aller le faire à la Chefferie. Si vous aller débattre des sujets qui engagent la commune également conformément à ses attributions autant aller au Conseil municipal, encore que j'y assiste régulièrement. Le reste aussi, ça dépend, si c'est des projets gouvernementaux, c'est dans le Cadre préfectoral (Comité de coordination ou autres).

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** Tous les leaders d'opinion et tous les acteurs potentiels du secteur économique en question.
37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Je crois que je n'ai pas grand-chose à leur dire, ils sont déjà bien lancés, même avant mon arrivée.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** 1- Généralement j'utilise beaucoup de moyens, j'utilise toutes mes rencontres avec mes populations pour diffuser le message de la cohésion. J'utilise toutes les voies qui me sont disponibles. J'étais par exemple dans une école qui fêtait son arbre de Noel pour le départ en congés, mon allocution a contribué à ce qu'il y'ait la paix.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?** –1- Montage et présentation de dossiers techniques et administratifs.
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?** – Je n'ai jamais mobilisé des aides financières venant de l'étranger, je n'en ai pas le droit.

    Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS.

INFORMATIONS GENERALES

Fonction: Vice premier notable de la Cour Royale

Année de naissance : en 1975

Sexe : Masculin

Lieu de résidence : Foumban

Contacts (tel, mail) :

CAPACITES HUMAINES

1. **Quel est votre diplôme le plus élevé ?**
2. **Quelles écoles avez-vous fréquentées (nom et lieu) ?**
3. **Combien d'années d'expérience professionnelle possédez-vous ?**
4. **Pour quels types d'organisations avez-vous travaillé ?**
5. **Avez-vous occupé des postes de direction/management ?**
6. **Si oui, combien d'années ?** …
7. **Quelles sont vos principales compétences ou vos savoir-faire ?**

CAPACITES SOCIALES

8. **Comment évaluez-vous l'influence de votre communauté (famille, village) sur votre parcours scolaire et professionnel ?**
9. **Si l'influence a été « très forte » et « assez forte », comment s'est-elle manifestée**
10. **De quel village êtes-vous originaire ?**
11. **Quelle est votre appartenance communautaire**
12. **Possédez-vous certains savoirs communautaires ou ancestraux réservés aux élites de votre communauté (et acquis par exemple lors de rites initiatiques) ?** –
13. **Possédez-vous un ou des titre(s) traditionnel(s) ?** – Oui
14. **Si oui, lesquels ?** Je suis « TITAFON » donc Vice premier Notable de la cour royale
15. **Des personnes de votre famille possèdent-elles (ou possédaient-elles) des titres traditionnels ?**
16. **Quelles professions exercent/exerçaient vos parents ou les personnes qui vous ont élevé ?**
17. **Quel sont les différents poste(s) que vous occupez-vous actuellement :** Je suis TITAFON Vice premier ministre de la cour (donc Vice premier Notable).
18. **Considérez-vous votre niveau de vie (situation économique) comme :**
19. **Appartenez-vous à des :**

CAPACITES CULTURELLES

20. **Quelle religion pratiquez-vous ?**
21. **Appartenez-vous à un parti politique ?**

22. **Si oui, auquel ?**
23. **Quels endroits** (sur le plan régional, national et international) **connaissez-vous bien car vous y avez vécu ou passé du temps ?**
24. **Quelles sont vos motivations personnelles pour le développement économique à Foumban ?** – 1- J'ai appris l'art depuis tout jeune, j'ai arrêté l'école en classe de 1ère pour continuer dans le commerce des objets d'art. Donc je suis artisan et vendeur en même temps. En me basant sur ce secteur que je maitrise bien, je peux dire que ma contribution pour le développement local est que j'ai formé beaucoup de jeunes au cours de ma fonction d'artisan. Car l'économie de Foumban est beaucoup plus basée sur l'art parce que les objets d'art, en principe au Cameroun, sortent de Foumban. Et tous les jeunes artisans de Foumban se regroupent soit par quartier, soit par concession, soit par village et chaque village ou quartier a sa spécialité. Il y'a les fondeurs, les sculpteurs, les décorateurs, les tisserands. Ma spécialité étant la sculpture en bois et la décoration, j'ai formé beaucoup de jeunes dans ce secteur.
25. **D'après vous un bon leader, doit-il être :**
26. **Certains pensent que le modèle occidental est le modèle à suivre pour le développement en Afrique. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Je suis d'accord à 40%. Car chaque peuple représente d'abord sa culture, donc si je suis d'accord à 100%, ça voudrait dire que je peux changer le destin, ou ce que Dieu a lui-même créé. Mais avec l'évolution du monde, nous sommes obligés de mélanger nos cultures, de vivre ensemble, entre les Blancs et les Noirs (par exemple nos frères qui sortent pour aller vendre les objets d'art chez les Blancs). Voilà pourquoi j'ai dit que je suis d'accord à 40%. Parce que j'aime d'abord ma tradition et ma culture, même à 70% et le reste des 30%, je partage avec tout le reste du monde entier.
27. **Certains pensent que, sans soutien de l'Etat ni de partenaires extérieurs, il n'est pas possible d'impulser le développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Très d'accord. Parce que le Cameroun est un pays de droits. Tout ce qu'on peut faire dans le privé ou dans le secteur informel, si l'Etat ne met pas la main ça ne peut pas évoluer. D'abord lorsque tu as des marchandises à vendre ailleurs, il faudrait faire des papiers et c'est déjà l'Etat. Donc je suis très d'accord que l'Etat doit mettre la main à la patte pour que ça marche.
28. **Certains pensent que le fonctionnement communautaire (par ex : solidarité, chefferies, etc.) est un obstacle au développement local. Qu'en pensez-vous ?** – Très d'accord. Parce que l'association fait développer. Vous ne pouvez pas développer un secteur sans faire une association. Par exemple ici, surtout à l'Ouest où nous sommes beaucoup plus basés sur des tontines. On se regroupent à dix, vingt, trente, quarante ou cent. Si vous n'avez pas la possibilité de toucher la somme de cent mille ou d'un million par exemple, lorsqu'on se regroupe à dix pour cotiser ça donne cent mille, ça donne un million, donc ça fait à ce que le développement vienne vite. On peut venir d'une famille moins aisée qui n'a jamais compter un million de francs, mais dès lors qu'on adhère à une association où on cotise par mois, par semaine ou par jour dix mille francs, tu as la possibilité de toucher cette somme et de faire tout ce que tu peux entreprendre du côté du développement. Donc je suis très d'accord que l'association, le fonctionnement communautaire, le travail en groupe, la solidarité a un impact très représentatif dans le développement local.
29. **Certains pensent que les toutes petites entreprises informelles ne contribuent pas au développement. Qu'en pensez-vous ?** – Pas du tout d'accord. Je ne pense pas comme ça. Je pense que le secteur informel joue un très grand rôle car on commence toujours à compter par un avant d'atteindre le sommet.

30. **Certains pensent que les camerounais installés à l'étranger jouent un rôle primordial pour le développement économique local. Qu'en pensez-vous ?** – Assez d'accord. Pour parler de ce que je maitrise bien, par exemple les objets d'art que nous vendons, quand nos frères à l'étranger passent leur commande, le prix est différent de celui qu'on fait à ceux qui vivent avec nous au Cameroun. Et lorsqu'ils arrivent pour acheter, ils le font en quantité industriel, par conséquent cela contribue au développement local.
31. **Quels sont pour vous les 3 principaux obstacles au développement économique à Foumban ?** – 1- Ce qui a beaucoup affecté ou anéanti le développement local de notre ville c'est la politique, parce que l'avènement de la démocratie ici a scindé les Bamouns car il y'avait un Bamoun qui était leader politique. Maintenant beaucoup de jeunes se basent sur la politique en oubliant que c'est d'abord une école. Or le secteur informel dont regorge Foumban, la politique n'y joue pas un très grand rôle. Quand tu sculptes un masque ou une statuette par exemple, ce n'est pas un leader politique qui viendra t'aider à vendre ; ni dans l'agriculture, un leader politique ne viendra jamais t'apprendre à faire des champs ou comment vendre au marché. Pour moi, avant de faire la politique, il faudrait d'abord avoir son propre argent ; car quand tu n'as rien tu iras mentir pour avoir de l'argent et à force de mentir, ça vous retarde et ça fait en sorte que vous restez derrière. Voilà ce qui pour moi a d'abord anéanti le développement local de notre ville. Et en deuxième position, les élites Bamouns (qu'il soit ministre, dans le secteur informel ou dans le privé) n'investissent pas dans le Noun. Même nos frères qui vont à l'étranger vendre les objets d'art, ils n'ont pas des idées de créativité, de création, c'est-à-dire de s'associer par exemple à plusieurs pour créer une entreprise afin que ça occupe les jeunes et diminue le chômage. Cela ralenti aussi le développement local. Pour finir, je dirai qu'avant il y'avait la sous-scolarisation, mais de jours ce n'est plus le cas. Il y'a des écoles partout ; même le dernier Bamoun sait qu'il doit envoyer l'enfant à l'école de sorte que même s'il ne trouve pas de travail, qu'il soit tout de même instruit. C'est donc plutôt le chômage qui est un obstacle, parce qu'il y'a des Bamoun qui ont des diplômes mais ils n'ont rien à faire.

PRATIQUES D'EXPERTISE

32. **Comment faites-vous pour collecter <u>les données sur votre territoire</u> (par ex : sur les ressources, les acteurs, les entreprises, les savoir-faire, les besoins, etc.) ?**
33. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations sur les aides et financements</u> disponibles ?**
34. **Comment faites-vous pour rechercher <u>des informations économiques</u> sur les marchés, débouchés, opportunités ?**
35. **Dans quels cadres formels et informels doivent être discutés les sujets importants ?**

PRATIQUES D'ACTIVATION

36. **D'après vous, quels acteurs de Foumban doivent absolument prendre part aux discussions importantes et décisions en matière de développement économique ?** D'abord les autorités administratives et les autorités traditionnelles qu'il ne faut jamais négliger. Et je vais m'attarder sur les autorités traditionnelles, car je suis d'abord un gardien de la tradition. Avant, un bamoun savait que quand son Roi parle, il n'y a plus rien à dire. Il a bien vu, il a bien imaginé avant de dire, donc tout le monde suivait. Maintenant pour mieux avoir

la population, pour que le développement passe, il faut toujours passer par leur chef, donc on ne peut pas négliger l'autorité traditionnelle dans le Noun qui détiennent la population. En Afrique Noire même, ce sont les autorités traditionnelles qui détiennent la population, on ne peut pas envoyer les convocations à la population sans passer par le Chef sinon tu n'auras personne. Par les autorités traditionnelles sont très importantes pour le développement local.

37. **Quels arguments principaux utilisez-vous pour intéresser les acteurs de Foumban au développement économique local (notamment au développement du secteur artisanal) ?** Nous prônons l'esprit d'union, car sans cet esprit on ne pas réussir. L'esprit d'union dans le sens où lorsque vous sculpter vos objets, vous devez tomber d'accord ensemble sur le prix d'une statuette par exemple pour que ce soit rentable. Donc quel que soit le village où est sculpté l'objet d'art, on sait que le prix est unique afin que l'art ait toujours sa valeur. Nous tenons des réunions par rapport à cela et ce n'est que face à un client étranger qu'on laisse n'importe qui vendre par rapport à ce client.
38. **Comment faites-vous pour promouvoir la cohésion sociale entre les parties prenantes au développement de Foumban ?** Au niveau du palais il y'a des objets d'art qu'on ne vend pas, qu'on ne copie même pas, donc si tu copie un objet qui est interdit, il y'a des sanctions à cela. Et tous les objets traditionnels du palais sont bien reconnus par l'OAPI et il y'a une loi régit sur tout ça donc quand tu copies, tu es sanctionné soit par la loi ou bien on gère en famille. Au niveau du palais pour promouvoir le développement du secteur artisanal, le Sultan lui-même encourage les artisans parce que quand un sculpteur ou un fondeur apporte une pièce qu'il a faite pour la lui remettre, il l'encourage en lui donnant une somme qui peut dépasser 10 fois le prix de la vente. C'est déjà encourageant de ce côté-là.
39. **Comment faites-vous pour mobiliser les programmes publics pour les projets ?**
40. **Comment faites-vous pour mobiliser les aides et financements étrangers pour les projets ?**

Avez-vous des observations complémentaires à faire sur notre entretien ? RAS.

ÉCOLE DOCTORALE
Sciences de l'homme et de la société (SHS)

Titre : Les élites du Développement Economique Local : le cas de Foumban au Cameroun

Mots clés : élites, DEL, capacités, ressources, territoire, institutions, activation, expertise, compétition

Résumé :

En Afrique subsaharienne (ASS), les élites locales sont les acteurs décisifs de l'émergence de l'économie locale. Elles doivent permettre la valorisation des ressources territoriales, la mise en place de règles du jeu, la constitution des entreprises et des acteurs. L'existence d'élites locales est en ce sens un facteur de réussite du DEL.

Dans cette thèse, nous nous demandons quels sont les fonctions, les capacités et les comportements de ces élites du DEL, aussi diverses qu'elles puissent être. Nous avons réalisé une étude de cas sur le territoire de Foumban au Cameroun. Nous avons choisi d'utiliser une méthode qualitative passant par trois étapes : le développement d'un concept et de critères de repérage des élites du DEL, leur identification à Foumban et la conduite d'entretiens semi-directifs en face-à-face avec les élites identifiées.

Nous expliquons dans cette thèse que le DEL en ASS est un processus qui repose sur les dynamiques d'une multitude d'élites locales, qui, à travers leurs actions et leurs interactions, construisent les capacités des territoires. Les élites du DEL sont des individus pluriels qui poursuivent leurs intérêts et qui usent de leur pouvoir. Elles réalisent un travail institutionnel et modifient les règles du jeu, intentionnellement ou non. Elles ne sont pas les dirigeants formels, mais sont certains acteurs qui sont fonctionnels, qui sont à l'origine du changement et qui permettent de révéler le potentiel du territoire.

Elles exercent deux fonctions essentielles au DEL *l'activation*, c'est-à-dire la mobilisation des parties prenantes et *l'expertise,* c'est-à-dire l'identification de solutions pour valoriser les ressources territoriales.

A Foumban, nous avons observé que les élites du DEL mettent en œuvre des actions concrètes et s'appuient sur des capacités leur permettant de réussir à mettre en œuvre leurs fonctions. Nous avons également remarqué d'importantes divergences d'opinions entre les élites, par exemple sur l'impact des communautés sur le développement local et sur le type d'approche du DEL à adopter : *top-down* ou *bottom-up*.

Contrairement aux pratiques occidentales qui mettent en avant la coopération entre les acteurs, nous montrons que, dans un contexte de développement et de transition, la transformation du local en territoire passe par l'existence d'une *biodiversité* d'élites locales en compétition qui créent, modifient et sélectionnent les institutions au cours de vives négociations et de multiples confrontations. Les élites font alors avancer les débats essentiels. Toutes les idées sont négociables jusqu'à atteindre une situation stable.

Nous avons également mis en lumière l'existence d'un consensus sur un sujet essentiel pour le DEL, l'importance des Très Petites Entreprises. Elles sont capables de réconcilier l'économie communautaire et l'économie commerciale. Ce consensus montre que, derrière leur diversité et leurs confrontations, les élites du DEL partagent certaines valeurs et qu'il existe une certaine conscience collective sur la stratégie gagnante.

Title: The elite of Local Economic Development: The Case of Foumban in Cameroon

Keywords : elite, LED, capacities, resources, territory, institutions, activation, expertise, competition

Abstract:

In subsaharan Africa (SSA) the local elite is the key player of local economic emergence. The elite of LED must lead to the valorisation of territorial ressources, to the setting-up of the rules of the game, to the creation of local firms and local players. The existence of local elite is therefore a success factor of LED.

In this thesis, we have investigated the functions, the capacities and the behaviours, opinions and practices of the various members of the local elite of LED. We have conducted a qualitative research with the case study in Foumban, Cameroon. Our methodology was organised in three main steps: development of a concept and of identification criterias of the elite of LED; identification of this elite in Foumban; face-to-face interviews with the elite.

As we explain in this thesis, LED in SSA is a process that requires a variety of local elite who build the capacities of territories through its actions and interactions. The elite of LED is made by individuals, pursuing their own interests, and using their powers. They are doing an institutional work and they are changing the rules of the game intentionally or not. They are not the official players, but only those functional players able to unlock the territorial potential through two main actions: *the activation*, that aims at mobilizing stakeholders and *the expertise*, that aims at imagining solutions to generate the territorial ressources.

In Foumban, we have observed that the elite of LED we identified is conducting concrete actions and in doing so relies on capacities to implemt its LED functions. We also have noticed strong differences among the opinions of the elite of LED, for example about the issue of the impact of communities on development, about the territory as a container or a recipient of resources, or about bottom-up vs. top-down LED approach.

Unlike the Western approach of LED promoting the cooperation between the main stakeholders, we have highlighted that in a context of development and transition, the transformation of local level into a productive territory needs the intervention of a *"biodiversity"* of local elite in competition. Its multiple confrontations and difficult negotiations enable the creation, the change and the selection of performing institutions. The local elite of LED is debating about the future : all ideas can be expressed and are negotiable until a stable situation has been reached.

In Foumban, we also have identified a consensus within the elite on a key issue: the importance of the Very Small Firms for local development. This consensus shows that behind differences and competitions, the local elite shares some values and that a certain collective awareness does exist about the winning strategy.