

Août 2004

# DIAGNOSTIC COMMUNAL RAPIDE

## Commune Rurale de NKOLMETET

Financé par le PADDL  
Réalisée par **GRADEMAP "GIE"**

gtz



Programme d'Appui à la Décentralisation  
et au Développement Local (PADDL)

## **SOMMAIRE**

Sommaire	2
Liste des acronymes	3
Fiche signalétique de la commune	4
INTRODUCTION	5
I. INFORMATIONS GENERALES SUR LA COMMUNE	8
A. Historique, cadre physique et population	8
B. Activités économiques	8
C. Infrastructures sociales	8
II. ETAT DES LIEUX	9
A. Ressources humaines	9
B. Ressources financières	10
C. Ressources patrimoniales	12
D. Gestion des relations	13
III. FORCES ET FAIBLESSES	14
A. Forces	14
B. Faiblesses	14
IV. OPPORTUNITES ET CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE	16
B. Potentialités de la commune	16
A. Contraintes de la commune	16
V. PISTES D' ACTIONS PRIORITAIRES	17
A. Pistes d'actions prioritaires élaborées par l'équipe communale	17
B. Pistes d'actions prioritaires proposées par les Consultants	18
CONCLUSION	20
ANNEXES	21

## **LISTE DES ACRONYMES**

---

<b>AC</b>	Agent Communal
<b>CES</b>	Collège d'Enseignement Secondaire
<b>CM</b>	Conseil Municipal
<b>CNPS</b>	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>DCR</b>	Diagnostic Communal Rapide
<b>DP</b>	Diagnostic Participatif
<b>GRADEMAP</b>	Groupe Africain de Développement et de Management de Projets
<b>GTZ</b>	Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit
<b>MINAEPAT</b>	Ministère des Affaires Economiques, de la Programmation et de l'Administration du Territoire
<b>PADDL</b>	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
<b>PDC</b>	Plan de Développement Communal
<b>RDPC</b>	Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais
<b>SDF</b>	Social Democratic Front
<b>SNV</b>	Organisation Néerlandaise de Développement
<b>UNDP</b>	Union Nationale pour la Démocratie et le Progrès

## FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA COMMUNE

---

**Date de création** : 1995

**Superficie** : 500KM<sup>2</sup>

**Population** : 25.000 Habitants

**Ethnie** : BENE (plus de 90 %)

**Nombre de villages** : 32

**Activités économiques** : agriculture (cacao, café, palmier à huile, arachide, maïs, manioc, banane, macabo, etc.), élevage (petit et gros bétail) et pêche artisanale dans les fleuves Nyong et So'o.

**Infrastructures sociales** : 22 écoles primaires ; 1 hôpital confessionnel, 1 centre de santé, 2 collèges privés, 1 CES, 1 réseau électrique et de téléphonie (MTN et Orange) limité au centre urbain ; 1 axe routier (Yaoundé - Sangmélina) traverse la commune.

**Personnel communal** : 6 agents

**Patrimoine communal** : 1 camion Benne

**Réseau de relation** : partenariat avec la SNV et le CRADIF pour la réalisation d'un plan de développement

**Conseiller Municipal** : 25 membres d'un niveau appréciable et tous du RDPC malgré la présence d'autres formations politiques : SDF, UNDP ...

### Principales forces

- L'esprit d'équipe au sein de l'exécutif communal
- La volonté de changement de l'exécutif communal
- Le niveau moyen d'instruction du Conseil Municipal

### Principales faiblesses

- La vacance prolongée du poste de Secrétaire Général
- Un personnel communal insuffisant et non qualifié
- La passivité du Conseil Municipal
- La faible capacité de mobilisation des ressources financières

**Opportunités** : l'axe routier Yaoundé – Sangmélina et une élite extérieure

**Obstacles** : L'absence d'un site pour la construction d'infrastructures communales et les rivalités entre élites et entre clans.

## INTRODUCTION

---

L'Antenne du Centre du *Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local* (PADDL) a engagé une démarche d'identification des communes avec lesquelles elle pourra établir des relations de collaboration. Le diagnostic communal rapide est l'une des étapes de cette démarche. Pour entamer cette étape, l'Antenne Centre du PADDL a recouru à l'expertise du GRADEMAP pour l'élaboration de la méthodologie du diagnostic, des outils de sa mise en œuvre et leur expérimentation dans trois communes rurales du Département du Nyong et So'o, Province du Centre. La finalité de ce diagnostic est de permettre au PADDL :

- d'approfondir la connaissance de la commune,
- d'évaluer les forces et faiblesses de la commune,
- de déterminer les conditions d'un partenariat susceptible de favoriser le développement local.

Ce diagnostic, qui est celui de l'institution communale, ne se veut pas exhaustif. Il est un préalable à une étude plus approfondie qui sera réalisée lorsque le PADDL aura jugé opportun de collaborer avec la commune. En clair, ce diagnostic rapide est orienté vers l'équipe communale.

Cette approche nous semble très pertinente en ce sens que le développement de la commune est d'abord, à notre avis, une question de ressources humaines. Par celles-ci, nous entendons : l'exécutif communal, le conseil communal et le personnel communal. Nous avons la forte conviction qu'une commune potentiellement pauvre peut devenir riche si elle a une équipe dynamique, entreprenante et honnête. A l'inverse, une commune potentiellement riche peut devenir très pauvre si elle a une équipe communale de mauvaise foi, incompétente, amorphe, sans ambition.

La méthodologie élaborée et mise en œuvre a pris en compte ces considérations et les exigences de temps (3 jours par commune). De manière concrète, l'approche méthodologique adoptée au cours de cette intervention s'est basée sur une double démarche : l'analyse documentaire et le Diagnostic Participatif (DP).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Les outils utilisés sont ceux de la MARP, mais l'objet du diagnostic est différent. Et cette différence sera ressortie. Il existe d'autres appellations du DP : MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative) ; RRA (Rapid Rural Appraisal) ; PRA (Participatory Rural Appraisal), etc.

- L'Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été placée en amont du travail effectif sur le terrain, même s'il faut reconnaître qu'elle s'est poursuivie entre autres avec l'examen et l'analyse des budgets et comptes administratifs. La nature des données à collecter et les critères d'appréciation étant déjà prédéfinis (cf. Termes de Référence en Annexe 1), une liste exhaustive de documents (cf. Annexe 2) susceptibles de nous fournir les informations recherchées a été préalablement expédiée à l'exécutif communal. Ces documents devaient nous être retournés en prélude à la descente sur le terrain.

Nous nous sommes également rapprochés du service provincial des communes où sont centralisées la plupart des données relatives aux institutions communales de la province. Cette démarche nous a permis de collecter partiellement les informations destinées à alimenter les fiches techniques conçues à cet effet.

- Le Diagnostic Participatif (DP)

Deux méthodes ont permis de réaliser ce diagnostic en un jour. Il s'agit des discussions de groupe et des entretiens. Le DP a consisté en un travail d'un jour auprès de la mairie et il a vu la présence de plusieurs personnes (cf. Liste des participants en annexe).

Trois groupes de thèmes de discussion ont alors été proposés aux participants. Il s'agit de :

**Groupe 1 : Forces et faiblesses**

- du personnel communal,
- du conseil municipal,
- du processus d'élaboration/approbation des budgets et comptes administratifs,
- de la mobilisation des ressources financières,
- de la gestion des ressources financières,
- de la gestion du patrimoine communal,
- de la communication et de la gestion des relations.

**Groupe 2 : Opportunités et contraintes au développement communal sur les plans :**

- social,
- économique,
- environnemental,
- culturel,
- politique,
- autres.

**Groupe 3 : pistes d'Actions prioritaires**

Une fois que les thèmes des débats ont été communiqués aux participants par voie d'affichage sur le mur, trois commissions ont été constituées de la manière suivante : conseillers municipaux (2) et personnel communal (1).

La durée des travaux a été fixée à trois heures avant la mise en commun (séance plénière). Pour chaque thème, il était demandé aux participants de relever les points forts et les points faibles. Il faut noter, par ailleurs, que tous les thèmes ont été débattus par les trois commissions. En marge des travaux en commissions, des entretiens individuels ont été conduits auprès de Monsieur Le Maire, du Receveur municipal et d'autres personnalités externes à l'institution communale, telles que Monsieur le Directeur du C.E.S, Monsieur le chef de poste agricole, etc. (cf. liste détaillée en annexe). Une visite guidée du centre urbain, ponctuée d'entretiens informels, a également été faite. Cette démarche nous a permis de compléter un certain nombre d'informations qui n'avaient pas pu être collectées par les fiches de collecte ni par l'analyse documentaire.

Au cours de la séance plénière, chaque commission désignait un rapporteur pour exposer ses résultats des travaux. Après les trois exposés, la séance des débats a commencé. Il était principalement question de relever les points de divergence entre les différentes commissions et de trouver un terrain d'entente pour arrêter la position définitive et consensuelle des participants. L'atelier de restitution et de validation, tenu dix jours après analyse des résultats de terrain, a permis aux participants de faire des amendements, de valider les résultats et d'adopter des pistes d'actions prioritaires. En réalité, les résultats du diagnostic ont été confirmés par les participants. Les amendements se limitaient à des précisions d'informations.

Cela dit, passons au premier point concernant les informations générales sur la commune de Nkolmetet.

## **I. INFORMATIONS GENERALES SUR LA COMMUNE**

---

### **A. Historique, cadre physique et population**

Créée en 1995, la Commune rurale de Nkolmetet a une superficie de 500 km<sup>2</sup> étendue sur 32 villages. Cette collectivité territoriale décentralisée a une population de 25 000 habitants constituée d'autochtones (les « Bane ») et d'une dizaine d'allogènes (Bamoun, Bamiléké). Les Bane sont constitués de plusieurs clans : Yimbae (minoritaires et occupant le centre urbain), Mvog Amougou, Mvog Nomo, Mvog Evoundou (minoritaires) Mvog Zambo, Yen Akoun (minoritaires), Mvog Evini, Elendé (minoritaires), Eben (minoritaires), Mvog Essissima.

### **B. Activités économiques**

Du point de vue économique, les principales activités de la commune sont l'agriculture, l'élevage et la pêche.

Les produits agricoles sont constitués de :

- › cultures de rente (cacao, café, palmier à huile, fruits divers) ;
- › cultures vivrières (arachide, maïs, manioc, banane plantain et douce, macabo...).

L'élevage des caprins et des ovins constitue la deuxième activité économique de cette commune. L'élevage des bovins est pratiqué à titre expérimental par une minorité. Les fleuves Nyong et So'o, riches en poissons d'eau douce, permettent à une bonne partie de la population de vivre de la pêche. Les services (secteur tertiaire) sont pratiquement inexistantes, car ils sont limités aux Call-Box et au petit commerce pratiqué par une minorité de la population.

### **C. Infrastructures sociales**

Les infrastructures sociales de la commune de Nkolmetet sont composées de :

- › réseaux de téléphonie mobile (MTN et Orange),
- › réseau électrique au centre urbain et sur quelques axes comme Ngoa Ntet,
- › un hôpital confessionnel (protestant),
- › un centre de santé,
- › deux collèges confessionnels (protestant et catholique),
- › un collège d'enseignement secondaire,
- › vingt-deux (22) écoles primaires dont la majorité est construite en matériaux provisoires,
- › un réseau routier est constitué de l'axe lourd Yaoundé – Sangmelima qui traverse une partie de la commune.



## II. ETAT DES LIEUX

---

Il s'agit, à ce niveau, de faire un état de lieux relatif aux ressources humaines, financières, patrimoniales ainsi qu'à la gestion des relations.

### **A .Les ressources humaines**

Par ressources humaines de la commune, nous entendons le personnel communal, l'exécutif communal et le conseil municipal.

#### A1- Le personnel communal (Liste en annexe)

La commune de Nkolmetet dispose de six agents communaux dont une femme. Leurs âges sont compris dans la tranche allant de 33 à 50 ans. Ces six agents sont : la secrétaire dactylographe, trois employés de bureau, le chauffeur du camion et un manoeuvre. Le receveur municipal qui est le percepteur de l'arrondissement n'est pas un agent communal. Il reçoit des indemnités de la commune, mais dépend du ministère des finances.

Du point de vue salarial, il faut noter que les salaires sont réguliers. Quant au profil de carrière, il faut souligner qu'il n'en existe pas. Soulignons également l'inexistence de politique formelle de recrutement ou de motivation des employés, en dehors des procédures d'avancement applicables aux agents permanents de l'Etat.

Ces agents communaux ne disposent point de cahier de charge formel. Ils ne sont pas non plus affiliés à la CNPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale). Par contre, ils disposent d'une tontine qu'ils ont eux-mêmes créée.

#### A2- L'exécutif communal

Conformément aux textes en vigueur en République du Cameroun, l'exécutif communal de Nkolmetet est composé de trois personnes. Il est intéressant de noter, ici, que le deuxième adjoint au Maire est une femme. Les trois maires vivent tous à Yaoundé. Toutefois, ils assurent une permanence rotative de deux jours par semaine. Ils ont participé à un séminaire de formation organisé par le service provincial des communes qui leur a permis de renforcer leurs capacités sur le rôle du maire. Il existe une répartition formelle des tâches entre le maire et ses adjoints. Le niveau d'instruction des maires est élevé, car il y a un inspecteur des impôts (Le Maire), un professeur de lycée (le premier adjoint) et une secrétaire de direction (le deuxième adjoint).

### A3- Le conseil municipal (Liste en annexe)

Il est constitué de vingt-cinq (25) conseillers municipaux dont quatre (4) femmes. Tous les clans autochtones ainsi que diverses catégories socioprofessionnelles (agriculteurs, fonctionnaires, commerçants, etc. ) y sont représentés. Tous les conseillers ont participé à un séminaire de formation organisé par la SNV sur le rôle des conseillers municipaux dans le processus de la décentralisation. Notons que le RDPC est le seul parti représenté dans le Conseil, bien qu'il existe d'autres partis dans la commune comme le SDF, l'UNDP, etc.

Le conseil dispose de trois commissions techniques que sont :

1. les finances et investissements,
2. les affaires sociales,
3. les grands travaux.

Les conseillers se réunissent uniquement lors des sessions ordinaires pour l'adoption du budget et l'approbation du compte administratif. Il est important de noter que certains conseillers sont irréguliers. Disons, de manière simple, que le rôle des conseillers est pratiquement limité à l'adoption du budget et à l'approbation du compte administratif.

## **B. Les ressources financières**

<b>Année</b>	<b>Libellés</b>	<b>Prévisions</b>	<b>%</b>	<b>Réalisations</b>	<b>%</b>	<b>Taux de réalisation</b>
2001/2002	1- Recettes totales	86 190 773		ND		
	1-1 Excédent des recettes	920 773	1,0683	ND		
	1-2 Recettes propres	4 770 000	5,5342	ND		
	1-3- Recettes externes étatiques	11 500 000	13,342	ND		
	1-4- Recettes non étatiques	0	0	ND		
	1-5- Emprunt (FEICOM)	69 000 000	80,055	ND		
	<b>2- Dépenses totales</b>	<b>86 190 773</b>		<b>ND</b>		
	2-1- Excédents des dépenses	339 776	0,3942	ND		
	2-2- Fonctionnement	43 210 152	50,133	ND		
	<b>Dépenses de personnel</b>	<b>8 704 529</b>	<b>10,099</b>	ND		
	2-3- Equipements	42 640 845	49,473	ND		

2003	1- Recettes totales	132 124 117		ND		
	1-1 Excédent des recettes	609 117	0,461	ND		
	1-2 Recettes propres	71 515 000	54,127	ND		
	1-3- Recettes externes étatiques	20 000 000	1,5137	ND		
	1-4- Recettes non étatiques	0		ND		
	1-5- Emprunt (FEICOM)	40 000 000	30,275	ND		
	2- Dépenses totales	132 124 117		18815605		14,24
	2-1- Excédents des dépenses	0		0		
	2-2- Fonctionnement	52 196 526	39,506	17 362 605	92	33,26391
	<b>Dépenses de personnel</b>	<b>79 66 409</b>	<b>6,0295</b>	<b>1765710</b>	<b>9</b>	<b>22,16444</b>
	2-3- Equipements	79 927 591	60,494	1453000	8	1,817895
<b>2004</b>	<b>1- Recettes totales</b>	<b>84 251 286</b>				
	1-1 Excédent des recettes	1 151 286	1,3665			
	1-2 Recettes propres	16 100 000	19,11			
	1-3- Recettes externes étatiques	27 000 000	32,047			
	1-4- Recettes non étatiques	0				
	1-5- Emprunt (FEICOM)	40 000 000	47,477			
	2- Dépenses totales	84 251 286				
	2-1- Excédents des dépenses	0				
	2-2- Fonctionnement	43 113 712	51,173			
	<b>Dépenses de personnel</b>	<b>9 383 145</b>	<b>11,137</b>			
	2-3- Equipements	41 137 574	48,827			

La non disponibilité des comptes administratifs de 2001/2002 et de 2003 ne favorisent pas la collecte des informations financières à partir du budget et des comptes administratifs. Cette non disponibilité est due, à en croire Le Maire, à l'absence d'un secrétaire général. Il faut noter que les budgets et les comptes des six dernières années n'existent pas et qu'ils sont entrain d'être reconstitués avec l'appui du Secrétaire Général de Ngoulemakong. Le taux de réalisation des dépenses de 2003 est de 14,24%. Les prévisions des recettes et des dépenses dépassent largement les recettes réelles.

Le budget de 2004 a tenu compte de la surévaluation du budget 2003 en baissant les recettes propres mobilisables. La non disponibilité des recettes réalisées en 2003 ne permet pas de savoir le taux de réalisation des recettes propres. En supposant que les recettes de 2003 ont toutes été mobilisées au niveau local (ce qui est invraisemblable compte tenu de la part importante des Centimes Additionnels Communaux dans les recettes), le taux de réalisation de ces recettes propres en 2003 serait seulement de 26,31%. Le budget est passé de 71.515.000 en 2003 à 16.100.000 en 2004.

Le faible taux de réalisation des recettes internes en 2003 serait dû, selon Le Maire, au refus des populations de payer l'impôt libératoire considéré comme supprimé depuis la substitution de l'impôt forfaitaire par l'impôt libératoire. Ce refus de payer les impôts pourrait être imputé à la non visibilité des actions de la commune et à un déficit de communication et de sensibilisation.

Les ressources externes proviennent de centimes additionnels communaux. L'impôt libératoire, l'impôt sur les agrégats, le prélèvement sur la taxe agricole, la taxe sur la publicité, les recettes du camion Benne de la commune, les tickets de marché sont les différents éléments qui constituent les principales sources financières locales. Une bonne partie de ces taxes ont tout récemment été votées par le CM.

La Commune ne dispose ni de fourrière municipale, ni de stationnement communal. Par conséquent, elle est incapable de mobiliser les recettes correspondantes.

Le budget de la commune est élaboré par l'Exécutif communal en collaboration avec le receveur municipal. Il est soumis au conseil municipal pour amendement et adoption. Le budget et le compte administratif ne sont pas publiés. Il n'existe pas de plan de développement. Mais la commune, en collaboration avec la SNV et le CRADIF, est engagée dans un processus d'élaboration d'un plan de développement. Il n'existe pratiquement pas non plus de plan de campagne.

### **C. Les ressources patrimoniales**

La commune de Nkolmetet est très pauvre en ressources patrimoniales. Elle ne dispose point de terrain pour la construction d'infrastructures communales. Elle loue un terrain servant de marché communal. Les seules ressources patrimoniales de la commune sont constituées d'un (1) camion Benne et des mobiliers de bureau.

Le camion Benne a été acquis en 2001 grâce à un emprunt de soixante neuf millions de francs CFA (69 000 000) accordé par le FEICOM. Ce camion est mis en location dans la

commune. Il sert aussi à la réalisation de certaines activités communautaires dans la commune. Il est parfois sollicité par la tutelle pour des besoins politiques. Sa gestion est assurée par un agent communal sous la responsabilité du Maire. Il n'existe pas de carnet de bord pour l'entretien du véhicule, ni une dotation pour les amortissements. La commune n'a pas de politique de gestion de ressources naturelles et touristiques.

#### **D. La gestion des relations**

Les relations de la commune avec la tutelle respectent ou demeurent inscrites dans le cadre défini par les textes en vigueur. Tout semble bien se passer en dehors du camion Benne sollicité parfois par la tutelle pour des fins politiques. Les services déconcentrés ne sont pas très impliqués dans les activités de la commune.

Le CRADIF, la SNV et la GTZ sont les seules ONG qui travaillent dans la commune. Les élites ne sont pas très impliquées dans les activités de la commune à cause de l'animosité existant entre elles (élites) et entre les divers clans. Aucun programme ni projet ne travaille dans la commune. Cette collectivité locale est en relation avec le PPTTE pour le paiement des arriérés de cotisation sociale à la CNPS.

La commune de Nkolmetet entretient de bonnes relations avec la commune de Ngoulemakong. Le secrétaire général de celle-ci appuie la commune de Nkolmetet pour l'élaboration et le suivi du budget et du compte administratif. Notons que Nkolmetet n'est pas jumelée à d'autres communes.

Les confessions religieuses (catholique et protestant) aident la commune dans l'information de la population à travers les communiqués dominicaux dans leurs églises. La commune soutient certaines associations et GICs à travers des subventions. Elle a soutenu aussi la création et l'organisation des chefs traditionnels de Nkolmetet (ACTRAN).

### III- Forces et Faiblesses de la commune

Il est, ici, question d'identifier ou de relever un certain nombre d'éléments positifs qui constituent les forces de la commune ainsi que d'indiquer des éléments négatifs qui sont considérés comme des faiblesses.

#### A. Les forces

<i>Rubriques</i>	<i>Types de force</i>
<b>Personnel communal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régularité des salaires,</li> <li>• Esprit de collaboration et d'entraide.</li> </ul>
<b>Conseil municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne représentativité territoriale et clanique,</li> <li>• Bon niveau intellectuel pour la plupart,</li> <li>• Volonté de développement du maire et ses adjoints.</li> </ul>
<b>Ressources financières</b>	Couverture des charges de fonctionnement malgré la modicité des recettes.
<b>Gestion des relations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effort du maire pour trouver des partenaires (CRADIF, SNV, GTZ)</li> <li>• Participation du maire à deux forums internationaux (Marseille et Boulogne)</li> <li>• Adhésion à AFICOD</li> </ul>

#### B. Faiblesses

<i>Rubriques</i>	<i>Faiblesses</i>
<b>Personnel communal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacance du poste de secrétaire général</li> <li>• Inexistence de cahier de charge et d'organigramme pour faciliter le suivi des agents</li> <li>• Personnel insuffisant, non qualifié et non formé pour les défis de développement de la commune</li> <li>• Absence de sécurité sociale, de profil de carrière, de politique salariale, de matériels de travail pour la motivation du personnel au travail</li> </ul>
<b>Conseil municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissions techniques peu fonctionnelles,</li> <li>• Conseillers municipaux ne connaissant pas très bien leurs attributions</li> <li>• Irrégularité de certains conseillers municipaux aux sessions</li> <li>• Résidence de l'exécutif et de certains conseillers à Yaoundé</li> </ul>

<p><b><i>Elaboration/approbation du budget et compte administratif</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non maîtrise des techniques d'élaboration du budget communal</li> <li>• Non-implication des conseillers municipaux dans l'élaboration et le suivi du budget de la commune</li> <li>• Non-implication de la population dans l'élaboration et le suivi du budget et des activités de la commune pour faciliter la mobilisation des ressources et la transparence de leur gestion,</li> <li>• Non-publication du budget et du compte administratif pour faciliter l'information de la population et minimiser les rumeurs qui peuvent agir sur la confiance faite aux élus et agir sur les résultats de leurs actions</li> </ul>
<p><b><i>Mobilisation des ressources financières</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inertie dans la mobilisation des recettes tant propres qu'externes</li> <li>• Absence de stratégies de recherche de financements</li> </ul>
<p><b><i>Gestion des relations</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de stratégies de recherche de partenariats bénéfiques</li> <li>• Implication insuffisante des services déconcentrés dans les activités de la commune pour faciliter les conceptions et les résultats</li> </ul>
<p><b><i>Ressources patrimoniales</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence de terrains et d'infrastructures communales</li> <li>• Inexistence de politique environnementale et touristique pour exploiter les ressources disponibles dans la commune</li> <li>• Opportunités limitées pour la rentabilité de la commune</li> </ul>

#### **IV. Opportunités et contraintes au développement de la commune**

##### **A. Les potentialités de la commune**

Une partie de la commune est traversée par l'axe routier à grand trafic Yaoundé – Sangmélina. Cette route est un atout pour l'écoulement et la vente de la production locale. La commune dispose aussi d'un potentiel touristique constitué de la plage du Nyong à Ebom et de la plage du So'o à Soassi.

L'élite extérieure de la commune constituée de hauts dirigeants de l'administration centrale et de sociétés est une réelle opportunité pour la recherche de projets porteurs pour le développement de la collectivité. De même, l'existence d'un réseau électrique et d'un réseau téléphonique mobile (MTN et Orange) dans certaines parties de la commune est un atout pour une communication extérieure permanente susceptible de revitaliser les activités économiques locales.

L'existence d'un monastère de trappistines dans la commune constitue également un atout. En effet, non seulement les moniales pourraient acheter les fruits locaux pour la fabrication des confitures, mais aussi, grâce à leur élevage de la volaille, elles pourraient constituer pour

la population une grande source d’approvisionnement en ce qui concerne les œufs et les poulets de chair.

## **B. Les contraintes de la commune**

Les rivalités entre clans et entre élites ne favorisent pas l’esprit d’équipe qui devrait mobiliser toutes les ressources locales vers le développement de la commune. L’assiette fiscale très pauvre à cause du faible développement du secteur privé ne facilite pas la mobilisation des ressources propres. L’inexistence d’un site pour la ville ou d’un plan de lotissements dans la commune limite la construction d’infrastructures communales. L’inexistence de voies de communication en bon état, d’électricité, d’eau potable, de couverture sanitaire suffisante constitue un frein au développement local.

## **V. Pistes d’actions prioritaires**

---

Au regard des forces, des faiblesses, des opportunités et des contraintes de la commune, des pistes d’actions prioritaires ont été dégagées par l’équipe communale (Conseil municipal, Exécutif municipal, personnel communal).

### **A. Les pistes d’actions prioritaires élaborées par l’équipe communale**

#### A.1. La formation de l’Exécutif, du conseil et du personnel.

<b>Bénéficiaires</b>	<b>Besoins en formation</b>
<b>Personnel communal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatique, tenue des documents comptables, rédaction administrative, élaboration du budget, gestion informatisée de l’état civil, techniques de recouvrement.</li> </ul>
<b>Conseillers municipaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle d’un conseiller municipal dans le contexte de la décentralisation</li> <li>• Techniques d’élaboration et de contrôle du budget et d’approbation des comptes administratifs</li> <li>• Techniques d’élaboration, de mise en œuvre et de suivi/évaluation des projets</li> <li>• Formation à la nouvelle nomenclature des comptes communaux.</li> </ul>
<b>Exécutif communal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration et suivi du budget et du compte administratif,</li> <li>• Gestion des ressources humaines et du patrimoine.</li> </ul>



## A.2. Autres pistes proposées par les participants

- 1- Le recrutement d'un comptable matière et d'un secrétaire général pour un meilleur suivi des ressources financières et patrimoniales,
- 2- Le renforcement de l'effectif en personnel qualifié,
- 3- La mise au point de stratégies efficaces pour la mobilisation des recettes,
- 4- La gestion transparente des ressources financières et patrimoniales,
- 5- Doter la commune de matériels didactiques appropriés,
- 6- L'hydraulique villageoise et l'électrification rurale,
- 7- Sensibiliser les conseillers municipaux irréguliers à plus d'engagement,
- 8- Définir des stratégies pour amener la tutelle à attribuer un patrimoine à la commune,
- 9- La construction de bâtiments (salles de classes pour le collège d'enseignement secondaire, les écoles primaires et l'hôtel de ville),
- 10- L'entretien des pistes rurales, l'aménagement des équipements marchands tels que les marchés,
- 11- Initiation d'un cadre de concertation avec les communes voisines pour la gestion rationnelle de la forêt,
- 12- Encourager et promouvoir des partenariats,
- 13- Amener les élites à s'impliquer dans les actions de la commune,
- 14- Doter la commune de bacs à ordures,
- 15- Inviter l'élite de Nkolmetet pour une assise et un cadre de concertation.

Ces pistes d'actions prioritaires sont intéressantes, mais certaines ne sont pas pour l'instant pertinentes, car l'objectif est d'évaluer les forces et faiblesses de l'institution communale avant d'envisager les actions dans l'espace communale. C'est pour cette raison que les pistes d'actions ont été recentrées et élargies par le prestataire pour permettre à l'équipe communale d'avoir des possibilités plus larges de choix. Ces pistes ont été élaborées à partir de toutes les informations collectées dans la commune et ont été validées par les conseillers municipaux, le personnel communal et l'exécutif communal qui ont participé à la restitution.

## B. Les pistes d'actions prioritaires proposées par les consultants

<b>Rubriques</b>	<b>Actions</b>
<b>Ressources humaines</b>	Trouver une solution à la vacance du poste de secrétaire général et du comptable matière
	Formation du personnel
	Organisation formelle de rencontres du personnel pour partager les joies et les peines du travail, élaborer des stratégies pour être plus performant, évaluer les activités etc.
	Elaboration et mise en œuvre d'un organigramme adapté à la réalité locale de la commune
	Organiser des journées d'évaluation de l'équipe communale (personnel, exécutif et conseil communal)
	Organiser des séminaires de formation des conseillers municipaux
	Impliquer davantage les conseillers municipaux dans l'élaboration et le suivi des activités et du budget
	Dynamiser les commissions techniques du conseil municipal par la définition de tâches et de rencontres formelles
	Responsabiliser les conseillers municipaux par des définitions de tâches avec des résultats à atteindre dans leur localité
	Aménager un bureau pour les conseillers municipaux dans la mairie dans lequel ils pourront travailler et avoir des informations lorsqu'ils sont de passage dans la mairie
	Mettre en place un système de motivation (pas nécessairement pécuniaire) des conseillers municipaux pour les impliquer davantage dans la réalisation des objectifs et résultats de la commune
	Elaboration et mise en œuvre de moyens d'information et de communication formels entre les conseillers municipaux, entre l'équipe communale et la population
	Mise en place d'un système de motivation (pas nécessairement pécuniaire) pour plus d'engagement du personnel.

<b>Rubriques</b>	<b>Pistes d'actions prioritaires</b>
<b>Ressources financières</b>	Former l'exécutif et le personnel dans l'élaboration du budget
	Former les conseillers municipaux dans la lecture et la compréhension du budget et des comptes administratifs
	Former et impliquer les conseillers municipaux dans l'élaboration du budget
	Mettre en place des mécanismes de mobilisation des ressources tant locales qu'externes
	Mettre en place un système de gestion transparente
	Trouver des moyens d'impliquer les populations dans l'élaboration et le suivi du budget et des activités de la commune
	Faire une large diffusion du budget et des comptes administratifs
<b>Ressources patrimoniales</b>	Trouver une solution au problème foncier
	Trouver les moyens de mieux rentabiliser le camion Benne
	Prévoir des dotations pour les amortissements et mettre en place un système de maintenance
<b>Gestion des relations</b>	Impliquer davantage les services déconcentrés dans les activités de la commune pour faire profiter ces compétences disponibles à la collectivité
	Impliquer davantage les élites au développement de la commune
	Mettre en place des politiques d'intéressement pour des ONG, projets et programmes dans la commune
	Définir des stratégies pour développer des partenariats bénéfiques avec d'autres communes tant camerounaises qu'étrangères

## CONCLUSION

La méthodologie utilisée pour le diagnostic communal rapide de Nkolmetet a permis de faire l'état des lieux, d'analyser les forces et faiblesses, de découvrir les opportunités et les contraintes ainsi que de dégager des pistes d'actions prioritaires de la commune.

La commune dispose d'un personnel peu qualifié mais dévoué pour le travail. Les conseillers municipaux ont un bon niveau intellectuel et sont représentatifs des clans et des catégories socioprofessionnelles des habitants. Une formation et une sensibilisation de ces conseillers à plus d'implication dans l'élaboration et le suivi des activités donneront un réel dynamisme à la commune.

Les ressources financières propres et externes ne sont pas suffisamment mobilisées. L'exécutif est ainsi interpellé à plus de créativité pour trouver des voies et moyens pour accroître les ressources locales et intéresser les bailleurs à des projets de développement de la commune. Il est important pour le conseil municipal en général et l'exécutif en particulier d'élaborer et de mettre en œuvre des projets porteurs susceptibles de rendre leurs actions plus visibles devant leurs élus/administrés. Les populations pourraient facilement payer les impôts s'ils sont assurés d'être les premiers bénéficiaires.

De même, la transparence dans la gestion des ressources pourrait réduire les suspicions et amener un bon nombre de contribuables à collaborer. Informer et communiquer davantage devraient être les maîtres-mots de l'exécutif, car le manque d'information favorise les rumeurs qui sont le plus souvent préjudiciables aux responsables. L'exécutif doit aussi sensibiliser davantage la population, car certains problèmes pourraient trouver de solutions avec la mise en œuvre de techniques efficaces d'animation.

En définitive, nous pensons que la volonté manifeste de l'exécutif communal de Nkolmetet de promouvoir le développement et la disponibilité de la majorité des conseillers municipaux constituent des motifs d'espérance sur lesquels la commune pourra bâtir des relations durables avec des partenaires comme la GTZ.

## **ANNEXES**

Annexe 1. Termes de Référence

Annexe 2. Liste des documents sollicités

Annexe 3. Liste des documents effectivement mis à la disposition du prestataire

Annexe 4. Liste des participants

Annexe 5. Liste détaillée des personnes interrogées

Annexe 6. Liste exhaustive du personnel communal

Annexe 7. Liste exhaustive des Conseillers Municipaux

## **ANNEXE 1**

### **TERMES DE REFERENCE**

#### **Contexte**

Dans le cadre du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local – PADDL, l'Antenne Centre a engagé une démarche d'identification des communes avec lesquelles pouvoir établir des collaborations.

Cette démarche est basée sur cinq étapes :

1. Présélection des zones d'interventions (départements).
2. Informations des communes des départements présélectionnés.
3. Réaction/demande des Communes.
4. Diagnostic Communal Rapide.
5. Appréciation de la possibilité d'établir la collaboration avec la commune.

Suite aux premiers contacts avec les Communes ayant manifesté leur intérêt, l'Antenne Centre veut entamer la 4<sup>ème</sup> étape de la démarche en élaborant une méthodologie pour la réalisation d'un Diagnostic Communal Rapide et les outils nécessaires pour la mettre en œuvre.

Pour l'élaboration de la démarche et des outils l'Antenne Centre compte recourir à l'expertise d'un prestataire de service, à ce même prestataire il sera aussi confiée la mise en oeuvre de la démarche élaborée dans les Communes Rurales de : NGOMEDZAP, NKOL METET, AKOEMAN, Département du Nyong et So'o, Province du Centre.

#### **Objectifs du Diagnostic Communal Rapide**

Le Diagnostic Communal Rapide devra permettre d'apprécier la situation des Communes sur la base des critères de collaboration établis par le Programme (cf. Critères d'appréciation des Communes, Annexe I). Ce diagnostic doit donc être considéré comme l'occasion pour le PADDL approfondir la connaissance de la Commune (entendue ici comme l'institution communale) et des potentialités et contraintes qui lui sont propres.

Ce Diagnostic Rapide n'est pas à considérer comme exhaustif en termes d'analyse de la situation de la commune (entendue comme espace géographique – administratif et socio-économique), en effet une activité de ce genre pourra être menée là où l'appréciation, suite aux résultats du Diagnostic Rapide, permettra au PADDL d'entamer la démarche pour définir avec la Commune un protocole de partenariat.

### **Objectif de l'intervention du prestataire**

A travers son expertise et ses expériences et se basant sur les critères d'appréciation élaborés par le PADDL, le prestataire devra élaborer et mettre en oeuvre une méthodologie pour la réalisation du Diagnostic Communal Rapide.

### **Le rôle des Communes**

Les Communes qui ont accepté de participer à la réalisation du diagnostic rapide assument un rôle important à différents niveaux :

1. analysent et valident les termes de référence que le PADDL aura proposés pour la prestation (les termes de référence à proposer aux prestataires seront donc arrêtés de commun accord entre le PADDL et les Communes) ;
2. facilitent le diagnostic organisationnel de la Commune, la collecte des données, la prise de contact avec les personnes ressource au sein de la commune ;
3. appuient la réalisation du diagnostic (aspects logistiques et mise à disposition de personnes ressources) ;
4. valident, ensemble avec le PADDL, la démarche proposée par le prestataire ;
5. assurent, ensemble avec le PADDL, le suivi de la qualité de la prestation.

### **Le rôle du PADDL**

Le PADDL :

1. élabore les termes de référence pour la prestation et le discute avec la commune avant de lancer l'appel d'offres ;
2. effectue le dépouillement des offres et le choix du prestataire ;
3. co-finance la réalisation du diagnostic (prise en charge du prestataire) ;
4. valide, ensemble avec la Commune, la démarche proposée par le prestataire ;
5. assure, ensemble avec la Commune, le suivi de la qualité de la prestation.

### **Résultats et produits attendus du prestataire**

1. Méthodologie pour la réalisation d'un diagnostic communal rapide ;
2. Outils pour la mise en oeuvre du diagnostic communal rapide ;
3. Evaluation de la mise en oeuvre de la méthodologie élaborée – Leçons tirées ;
4. Rapport descriptif de la commune sur la base des résultats du diagnostic ;
5. Fiche d'information sur la commune ;
6. Appréciation du prestataire sur la possibilité pour le PADDL d'établir une collaboration avec la Commune.

### **Documents qui seront mis à la disposition du prestataire retenu**

- Liste des critères élaborés par le PADDL (Annexe I de cet appel d'offres) ;
- Premières informations sur la commune (Carte Communale – FEICOM, questionnaire rempli par la Mairie contenant des informations générales sur la commune, mémorandum de rencontre avec le Maire, etc.) ;
- Autres documents disponibles sur demande du prestataire.

### **Période prévue pour la prestation**

Le prestataire aura à sa disposition une période de quatre semaines à partir de la signature du contrat pour réaliser la prestation et la durée prévue pour la prestation est de trois (03) jours pour chaque commune.

### **Dispositions diverses**

Le prestataire sera accompagné et soutenu pendant toutes les phases de la prestation par une étudiante (Master en Développement et Gestion des Projets en Afrique) qui effectue actuellement son stage auprès du PADDL. Le cahier de charge de la stagiaire sera convenu de commun accord entre la stagiaire, le prestataire et l'Antenne Centre. Le prestataire tiendra compte de la présence de la stagiaire et de son éventuel apport à la réalisation du diagnostic lors de l'élaboration de l'offre.



## **ANNEXE 2**

### **LISTE DES DOCUMENTS SOLLICITES**

1. Etat du personnel,
2. Organigramme formel
3. Budgets et comptes administratifs des trois derniers exercices
4. Procès verbaux des réunions du personnel
5. Liste exhaustive des conseillers municipaux
6. Liste exhaustive des commissions techniques
7. PV des réunions des commissions techniques
8. Rapports de suivi des activités de la Commune
9. Liste des destinataires des budgets prévisionnels et comptes communaux
10. Exemplaires de PDC
11. Tableau de bord du système de suivi du PDC
12. Etat de l'inventaire patrimonial
13. Correspondances éventuelles
14. Actes de collaboration ou de partenariat avec d'autres institutions
15. Données statistiques disponibles
16. Cartes diverses
17. Rapports d'études

## **ANNEXE 3**

---

### **LISTE DES DOCUMENTS EFFECTIVEMENT MIS**

#### **A LA DISPOSITION DU PRESTATAIRE**

- a. Etat du personnel
- b. Budgets des trois derniers exercices
- c. Compte administratif 2001/2002
- d. Liste exhaustive des conseillers municipaux
- e. Liste exhaustive des commissions techniques
- f. Etat de l'inventaire patrimonial (Liste du patrimoine)

## ANNEXE 4

### LISTE DES PARTICIPANTS

---

1. OMBWA ASSEMBE (M. Le Maire)
2. MBALLA ESSAMA Henri (1<sup>er</sup> Adjoint au Maire)
3. ABOUI ZAMBO M.J (2<sup>e</sup> Adjoint au Maire)
4. NGUELE JEANNOT (CM)
5. MBIDA NTOLO H. (CM)
6. Mme VOUNDI M. (CM)
7. BIKATE Luc (AC<sup>2</sup>)
8. BIKONO MBARGA (AC)
9. Mme ATANGANA Elisabeth (AC)
10. ZE MINFOUMOU (AC)
11. ONDOUA BITOUNOU (AC)
12. MBALLA Marc (AC)
13. OWONO Simon (CM)
14. EKODO AKAMA(CM)
15. MBARGA NDY(CM)
16. OWONO MBIDA A. (CM)
17. NGUELE MINKOULOU(CM)

---

<sup>2</sup> Agent Communal

## **ANNEXE 5**

---

### **LISTE DETAILLEE DES PERSONNES INTERROGEES**

#### **A L'EXTERIEUR DE LA COMMUNE**

1. M. Le Chef de District
2. M. Le Responsable de District chargé de la Jeunesse et animation
3. M. Le Délégué d'Agriculture
4. M. Le receveur Municipal
5. M. Le Directeur du CES
6. Deux commerçants anonymes

## ANNEXE 6

### LISTE DU PERSONNEL COMMUNAL

N°	Identification	Date de naissance	Sexe	Qualification de base	Date d'embauche	Formations reçues après recrutement	Fonctions	Description des tâches	Régularité des salaires <sup>3</sup>
1	BIKATE LUC		M		1995		Receveur municipal		
2	BIKONO MBARGA Rémy	20-10-71	M	Employé de Bureau 5/1	01-03-2003		Employé de Bureau	Contrôleur de l'impôt libérateur	R
3	ATANGANA née MFONO ELISABETH	13-05-64	F	4/2	01-10-1996		Secrétaire dactylographe	Dactylographie Tenue des registres courriers	R
4	ZEH MINFOUMOU	1963	M	4/5	03-08-1998		Chauffeur		R
5	ONDOUA BITOUNOU Emmanuel		M	Agent d'hygiène 3/1	24-04-1998			Chargé de l'Etat civil	R
6	MBALLA MARC	25-05-54	M	3/3 Manoeuvre	01-07-1993		Manœuvre qualifié	Assistant percepteur	R
7	OWONO ATANGANA Simon	16-05-68	M	Employé de Bureau 5/1	01-01-2003			Chargé du recouvrement	R

<sup>3</sup> R pour salaires réguliers et IR (n) pour salaires irréguliers avec n mois de retard.

## ANNEXE 7

### LISTE DU CONSEIL MUNICIPAL

N°	Identification des Conseillers Municipaux	Date de naissance	Sexe	Formation de base	Formation reçue en tant que CM <sup>4</sup>	Catégorie socioprofessionnelle	Clan familial	Hiérarchie traditionnelle	Parti politique
1	OMGBWA ASSEMBE	16-06-48	M						RDPC
2	MBALLA ESSAMA		M						RDPC
3	ABOUI ZAMBO MJ		F						RDPC
4	NGUELE JEANNOT		M						RDPC
5	EKODO AKAMA M.		M						RDPC
6	MBARGA NDY		M						RDPC
7	OWONO MBIDA		M						RDPC
8	NGUELE MINKOULOU		M						RDPC
9	AMOUGOU BESSALA		M						RDPC
10	MBIDA NTOLO H.		F						RDPC
11	MBIDA PAUL		M						RDPC
12	MBIDA DIEUDONNE		M						RDPC
13	OMGBWA OMGBWA P.		M						RDPC
14	MBARGA MEYONG		M						RDPC
15	ZAMBO JEAN		M						RDPC
16	OWONO		M						RDPC
17	VOUNDI M.		F						RDPC
18	MBARGA ASSEMBE E.		M						RDPC
19	NDI MFOUMOU ELIAS		M						RDPC
20	AMOUGOU OKOUDOU		M						RDPC
21	AKOA DANIEL		M						RDPC
22	NDI AMOUGOU CLEMENT		M						RDPC
23	NDI MBOH FRANCOIS		M						RDPC
24	ETOA LAURENTINE		F						RDPC
25	MBALLA ZANGANA BENJAMIN		M						RDPC

<sup>4</sup> Conseiller Municipal

