

# PROCESSUS DE DECENTRALISATION ET GOUVERNANCE URBAINE AU CAMEROUN : LECONS D'UNE ENQUETE IN SITU

Viviane Ondoua Biwolé

## Introduction

Le présent article rend compte des résultats d'une étude relative à l'évaluation de l'impact de la politique de décentralisation sur les populations camerounaises de 2010 à 2015<sup>1</sup>. La décentralisation est l'instrument gouvernemental au service du développement local. Elle consiste en un transfert par l'Etat aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), des compétences particulières et des moyens appropriés. La consécration législative de la décentralisation intervient en 2004 par l'adoption et la promulgation d'un ensemble de trois textes législatifs parmi lesquels la loi dite d'orientation de la décentralisation (loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004) fixant les règles générales applicables en matière de décentralisation territoriale. Cette loi est complétée par de nombreux autres lois et règlement et notamment à partir de 2010 par un ensemble de décrets qui reconnaissent et transfèrent les compétences aux CTD.

Cette loi d'orientation de 2004 présente la décentralisation comme consistant en un transfert par l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées des compétences particulières et des moyens appropriés. Pour le législateur Camerounais, la décentralisation constitue l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local (art. 2). Par ailleurs, cette même loi indique que tout transfert de compétences à une collectivité territoriale s'accompagne du transfert, par l'Etat à celle-ci, des ressources et moyens nécessaires à l'exercice normal de la compétence transférée (art.7). Celle loi consacre donc la décentralisation politique, administrative et des finances.

En effet, l'enjeu majeur de la décentralisation qui est aussi son principal défi est de promouvoir le développement durable en impliquant les populations de la base à la gestion de leurs affaires. Il s'agit d'aller bien au-delà de ce que l'institution communale permettait de faire jusque-là et oser franchir le pas décisif d'une grande responsabilisation des populations. Une incitation à prendre des initiatives au plan local et de s'investir dans la recherche des solutions idoines aux problèmes locaux. Dans le milieu urbain, on parle de gouvernance urbaine pour désigner ce mode de fonctionnement. Il s'agit d'un système de gouvernement local qui articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans un processus d'élaboration des choix collectifs (Ascher 2001).

---

<sup>1</sup>L'étude de l'évaluation de l'impact de la politique de décentralisation sur les populations camerounaises de 2010 à nos jours a été commanditée par le Secrétariat Permanent du Conseil National de la Décentralisation et confiée au Cabinet Obiv Solutions. Elle a été réalisée par une équipe coordonnée par le Dr Viviane Ondoua Biwolé, avec comme membres, Mintya Daniel (doctorant en sciences politiques), Dr Noubissi Hilaire (expert en questions de décentralisation), Nguetsop Paul (ingénieur statisticien). L'équipe d'enquêteurs était coordonnée par Mme Essama Yvette, responsable des opérations au cabinet Obiv Solutions. L'étude a été réalisée d'octobre 2015 à juin 2016. Elle avait pour objectif d'apprécier l'efficacité globale de la politique de décentralisation mise en œuvre depuis 2010.

La gouvernance urbaine consacre la gouvernance partenariale qui implique les élites urbaines élus, les fonctionnaires et techniciens, les acteurs économiques dans le choix, la planification, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques. Ils suppléent ainsi aux représentants de l'Etat. Cette forme de gouvernance reconnaît les intérêts divers voire conflictuels sont conciliés et des actions prises de manière concertée.

L'objet du présent article est de mesurer les changements induits par la politique de décentralisation à travers la perception qu'en ont les bénéficiaires cinq ans après le transfert des compétences aux communes. Deux questions guident l'analyse: quelle perception les bénéficiaires ont-ils des réalisations municipales ? Au-delà de la perception qu'en ont les bénéficiaires, le processus de décentralisation constitue-t-il ou non un atout pour la gouvernance urbaine ?

### **1. Les considérations épistémologiques et théoriques**

La décentralisation est le processus par lequel l'Etat transfère des pouvoirs particuliers aux CTD, leur conférant ainsi, sous sa tutelle, une certaine autonomie de gestion (autonomie matérielle, fonctionnelle et organique). Les compétences et les moyens ainsi transférés présupposent que la promotion du développement local serait plus efficace et efficiente si elle était réalisée par les institutions proches des bénéficiaires. Elle s'inscrit donc dans la posture épistémologique constructiviste qui reconnaît que la réalité est construite. Elle n'est donc pas extérieure au sujet qui le vit et l'examine. Cette posture légitime la démarche qui consiste à s'intéresser à la perception des bénéficiaires de la décentralisation. Elle consacre l'importance de la proximité.

La proximité serait alors un atout pour assurer le développement local. Dans cette perspective, la décentralisation est indissociable du territoire. Cette indissociabilité convoque la problématique de la gouvernance urbaine en contexte de décentralisation. Elle se réfère aux notions de territoire et de proximité et notamment de proximité institutionnelle (Commons, 1931 ; Bush, 1987 ; Hamilton, 1993). Le territoire dont la gestion est assurée par une CTD n'est pas seulement vu comme un espace aux frontières connues mais comme une institution au cœur d'une constellation de parties prenantes aux attentes divergentes et contradictoires. Les bénéficiaires des interventions décentralisées constituent l'une d'elles.

Les préoccupations de proximité et de territoire interviennent en sciences de gestion et en économie à travers les travaux de Marshall (1906). Celui-ci soutient que la concentration géographique est un catalyseur de synergie entre les entreprises au point d'indiquer que ce foisonnement d'interactions pourrait créer une économie de la proximité (exemple des clusters, des pôles de compétitivité). La Silicon Valley aux Etats Unis est souvent citée en exemple. Ces travaux ont été prolongés par ceux d'économistes français Bellet (1993), Torre et Gilly (2000), Zimmermann (2004), Boschma (2005), Rychen et Zimmermann (2008). A partir de 2000, les gestionnaires prennent le relais à travers l'Association internationale de management stratégique (AIMS). Il apparaît qu'une grande proximité a une influence sur les processus et les performances des organisations. Les spécialistes de marketing y voient alors une véritable opportunité de recherche (Laut, 1998 ; Héroult-fourrier, Merle et Prigent-Simonin, 2012, 2014 ; Capo et Chanut, 2013 ; Labbé-Pinlon, Lombart et Louis, 2016).

Il existe deux formes de proximité : la proximité géographique dite spatiale et la proximité non spatiale. La forme la plus intuitive de la proximité est la proximité géographique dite spatiale relative aux questions de localisation (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rallet et Torre, 2004). Le partage d'un même espace induirait implicitement l'existence d'une coordination, d'une

transmission plus efficace des connaissances et d'une plus grande confiance entre les acteurs, Hall (1971). Il est alors facile de reconnaître ceux qui sont « dedans » et « dehors », ceux qui sont « d'ici » et « d'ailleurs ». La proximité géographique réduirait également les coûts de transaction (Williamson, 1975), faciliterait l'innovation à travers la transmission des connaissances tacites (Nonaka, 1994) et créerait un effet sur les réseaux. Pour autant, l'on peut être proche géographiquement et distant en même temps ou être distant géographiquement et proche par des mécanismes cognitifs ou de pouvoir. La proximité a-spatiale caractérise cette dernière réalité. L'usage des réseaux sociaux renvoyant à la proximité électronique (Loilier et Tellier, 2004) nous donne une illustration de cette évidence. C'est le cas des télé-conceptions dans l'automobile, des systèmes de visioconférence, entre autres. Il y existe une coordination cognitive (partage de valeurs, de routines et compétences) et même politique (administrateur de réseau et partage de responsabilités, de pouvoirs entre membres d'un même réseau social virtuel), entre les agents distants géographiquement. Dans cette catégorie de proximité a-spatiale dite organisée, il faut ajouter la proximité cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle (Loilier, 2010).

De toute évidence, la proximité géographique souvent affichée au sujet du développement local cache une réalité plus complexe. En effet, le lieu ne crée pas forcément le lien. Reconnaître implicitement que se sentir proche géographiquement devrait faciliter une coordination régulière, efficace et basée sur la confiance, c'est dire que la proximité géographique induit une disponibilité relationnelle (affinités diverses) et interactionnelle (champ mutuel d'influence) entre les parties prenantes. Dans cette perspective, les visions interactionnistes (Torre et Rallet, 2005) et institutionnalistes (Le Breton, 2004) complètent celle de la proximité géographique pour lui donner un sens vivant. L'enjeu majeur de la décentralisation voire son principal défi est alors la promotion de la gouvernance locale et notamment urbaine qui désigne entre autres, l'implication des habitants à la gestion des affaires de leur cité. Il s'agit d'aller bien au-delà de ce que l'institution communale de première génération permettait de faire jusque-là et oser franchir le pas décisif d'une grande responsabilisation des populations. Il s'agit d'une incitation à prendre des initiatives au plan local et de s'investir dans la recherche des solutions idoines aux problèmes locaux et même d'envisager des solutions locales à des problèmes d'envergure nationale.

C'est sur cette hypothèse que la décentralisation territoriale est devenue une « modalité de gestion territoriale » à valeur constitutionnelle au Cameroun en 1996. Bien qu'antérieure à l'indépendance du pays (1960)<sup>2</sup>, c'est la loi N° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 02 juin 1972 qui proclame que « la République du Cameroun est un Etat unitaire décentralisé »<sup>3</sup>. La formulation législative de cette décentralisation consacrée intervient en 2004 par la promulgation d'un ensemble de trois textes législatifs parmi lesquels la loi dite d'orientation de la décentralisation, loi N°2004/017 du 22 juillet 2004 qui dispose que « *la décentralisation constitue l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local* »<sup>4</sup>. C'est dans cette perspective qu'une loi d'application, celle fixant les règles applicables aux communes<sup>5</sup>, définit les champs d'action de la gouvernance urbaine dans les domaines du développement économique, social, sanitaire, éducatif, sportif et culturel. L'encadrement desdits champs d'action a été accéléré à partir de

---

<sup>2</sup>C'est en 1941 que furent créées les Communes de Yaoundé et de Douala.

<sup>3</sup>Article 1<sup>er</sup> de la Constitution

<sup>4</sup>Article 2 de la loi N°2004/017 du 22 juillet 2004

<sup>5</sup>Loi N°2004/018 du 22 juillet 2004

2010 par un ensemble de décrets fixant les modalités d'exercice des compétences transférées par l'Etat aux communes. A l'analyse, il ressort une prédominance des compétences dans le domaine du développement économique local. Celle-ci révèle la volonté affirmée du Gouvernement dans le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE)<sup>6</sup> de promouvoir le « *rôle économique* » des CTD (p.22) par l'édification de pôles de croissance économique, laquelle se situe « *au croisement de sa politique de développement des filières, de sa politique d'aménagement du territoire et de sa politique de décentralisation* ».

De 2010 à 2015, le taux de transfert effectif des compétences aux communes est de 92%. Ce résultat est au-dessus de l'objectif fixé par le DSCE qui est de 90% et en dessous des directives du Premier Ministre qui visait 100% en décembre 2015. L'écart observé correspond au différé sollicité par certaines administrations pour le transfert effectif de certaines compétences jugées complexes relevant de leurs attributions. C'est le cas notamment du ministère de l'eau et de l'énergie (MINEE) avec la compétence reconnue aux communes en matière d'électrification des zones nécessiteuses dont l'échéance a été repoussée au 31 décembre 2016. Le taux de transfert des compétences aux régions est de 0% du fait de la mise en place encore attendue des conseils régionaux prévus par la Constitution.

Conformément au principe de concomitance, le transfert de compétences s'accompagne du transfert des ressources. Dans l'ensemble, les ressources financières allouées aux communes de 2010 à 2015 représentent en moyenne 4% du budget de l'Etat, compte non tenu de diverses autres recettes issues notamment de l'exploitation des domaines, des dons et legs et des taxes communales prélevés directement par les municipalités elles-mêmes. Avec un taux de 70% de l'ensemble des ressources financières des communes, la fiscalité locale constitue le moteur du financement de la décentralisation au Cameroun et par extension du développement local. A travers cette décentralisation, l'objectif est alors d'assurer des services de base de qualité aux populations. Deux critères sont donc utilisés pour apprécier les réalisations municipales, l'utilité et la durabilité. Le choix d'une démarche méthodologique adaptée s'avère indispensable.

## **2. La démarche méthodologique**

L'évaluation de l'impact de la décentralisation du point de vue des bénéficiaires requiert une étude de nature qualitative. L'approche par étude de cas multiples a été retenue pour au moins trois raisons. La première raison est qu'il s'agit de l'analyse approfondie d'un processus complexe. La deuxième tient à l'indisponibilité des informations sur la situation de référence dans plusieurs communes. La troisième raison était la contrainte financière qui ne permettait pas de couvrir l'ensemble des 374 CTD dont 360 communes et 14 communautés urbaines.

Six communes relevant de six régions ont été retenues pour l'étude de cas. Les communes ciblées dans chaque région sont celles qui ont exécuté le plus de projets, sur la base du fichier y afférent disponible au Secrétariat Permanent du Conseil National de la Décentralisation. Au Centre la commune d'Akonolinga a réalisé 87 projets, à l'Est, commune de Batouri en a réalisé 82, au Sud-Ouest, commune de Limbé II a réalisé 80, au Nord, 70 pour la commune du Mayo Oulo, à l'Extrême-Nord, 160 pour la commune de Roua, au Littoral, 65 pour la commune de Yabassi soit un total de 54 projets. Sur cet ensemble, l'évaluation s'est faite sur un échantillon de représentatif de 117 projets. Il était question de retenir les projets couvrant l'ensemble des compétences transférées. A la différence des projets relevant de l'éducation et du secteur de

---

<sup>6</sup> Boussole de développement du pays.

l'eau qui ont nécessité un échantillonnage statistique, les autres projets, peu représentés ont été tous retenus dès lors que l'information était exhaustive (sa localisation, le repérage des bénéficiaires, l'identification des divers acteurs impliqués dans sa mise en œuvre, son coût, la source de financement).

L'analyse s'appuie sur la recherche de la certitude d'une probabilité initiale. Ainsi, face à un même besoin, la même action correctrice, d'une municipalité à une autre, est censée produire le même effet sur la population bénéficiaire, quelle que soit la zone géographique. Aussi, pour la satisfaction d'un même besoin, l'Etat transfère-t-il la même compétence. L'effet attendu a vocation à être le même partout. Il n'y a donc qu'une alternative : soit l'action produit l'effet attendu, soit elle ne le produit pas. Dans l'un ou l'autre cas, l'étude révèle cette réalité et les recommandations adaptées. L'étude s'est déroulée du 10 octobre 2015 au 30 avril 2016 et a mobilisé trois outils de collecte : la documentation, l'enquête par questionnaire et le guide d'entretien.

L'analyse documentaire réalisée au CND du 22 au 30 octobre 2015 au siège du Secrétariat Permanent du CND révèle qu'en cinq ans, environ 7454 projets ont été planifiés par les Communes avec un taux global de réalisation de 65%, soit 4 831 projets en valeur absolue. Il en ressort que huit (08) secteurs ont fait l'objet de transferts de compétences de 2010 à 2015. Il s'agit de l'agriculture, de l'élevage, de l'eau, des routes en terre et des bacs de franchissement, de l'électrification des zones nécessiteuses, de l'action sociale, de la santé, de l'éducation, et de la formation technique et professionnelle.

L'enquête par questionnaire a ciblé les bénéficiaires finaux des réalisations municipales notamment les ménages ordinaires. Par ménage ordinaire, on entend une personne ou un ensemble de personnes apparentées ou non, vivant sous un même toit (maison, concession, ..) et prenant généralement leur repas ensemble, mettant tout ou partie de leur moyens en commun pour faire face à leurs besoins, et reconnaissant l'autorité d'une personne parmi elles appelée chef de ménage. Sont donc exclus les ménages collectifs tels que les prisons, les casernes, les internats, les couvents, etc. L'expérience des enquêtes camerounaises auprès des ménages - ECAM<sup>7</sup>- montre qu'avec un taux de sondage d'environ 0,3%, on a un échantillon représentatif des ménages au Cameroun. Tenant compte de ce taux de sondage, il a été fixé une taille de l'échantillon minimale à 50 ménages par projet dans la commune. Cependant, pour les ménages bénéficiaires des projets individualisables, la taille de l'échantillon sera ajustée en fonction du nombre final de bénéficiaires. Les ménages bénéficiaires des projets collectifs ont été choisis de façon aléatoire. Du 22 janvier au 25 mars, les questionnaires ont été adressés aux bénéficiaires dans les six (06) communes retenues. Au total 2930 bénéficiaires ont été touchés sur 3000 visés soit un taux de retour de 97,60%.

Les guides d'entretiens ont concerné 81 acteurs de la mise en œuvre de la décentralisation. Il s'agit des acteurs locaux de la décentralisation, des acteurs centraux du Secrétariat Permanent du Conseil National de la Décentralisation (SPCND), des responsables du ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (MINATD) et des responsables des ministères concernés. Ces entretiens ont permis d'approfondir la compréhension du phénomène étudié.

Pour les questionnaires, le masque de saisie a été développé grâce au logiciel EPIDATA. Les programmes d'apurement ont été développés dans les logiciels SPSS et STATA. Ces logiciels

---

<sup>7</sup> L'échantillon des enquêtes ECAM se situe autour de 12000 ménages, pour environ 4000000 de ménages dans tout le pays

ont également servi à l'analyse des données. Pour les entretiens, c'est l'analyse de contenu manuelle qui a été réalisée. La triangulation obtenue des 6 communes permet en effet de se prononcer sur l'impact de chacune de ces compétences. L'impact est décliné selon la double logique de l'utilité et la durabilité des actions municipales. L'indicateur d'appréciation de l'utilité est fonction de chacun des secteurs retenus. La durabilité s'apprécie à l'aune du taux de perception de la qualité des ouvrages par l'ensemble des bénéficiaires pour les 6 communes concernées.

### **3. Les résultats**

La perception de l'impact des réalisations municipales est captée à travers deux critères : l'utilité et la durabilité. Les résultats sont présentés par domaine de développement local et par secteur correspondants. Les 8 secteurs sont répartis en 4 domaines de compétences. Le développement économique local regroupe 4 secteurs, le développement social local, 1 secteur, le développement sanitaire local, 1 secteur, le développement éducatif local, 2 secteurs. Pour chaque secteur, sont rappelés la compétence transférée de référence, le lien de causalité subséquent et les indicateurs y afférents.

#### **3.1 Du développement économique local**

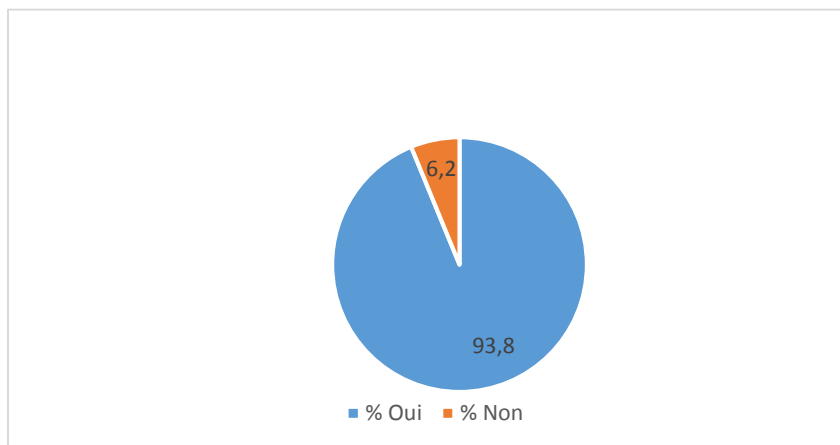
Les secteurs retenus relevant de ce domaine sont : l'agriculture, l'élevage, l'eau et les routes rurales. Dans le milieu urbain, l'eau et les routes constituent des commodités urbaines.

##### *3.1.1 L'agriculture*

La compétence transférée aux communes en matière agricole est la promotion des activités de production agricole d'intérêt communal. Elle se décline en la participation des communes à l'acquisition des semences et des pesticides, la surveillance et la lutte contre les maladies phytosanitaires, le développement des mini infrastructures rurales et la mobilisation communautaire en vue du développement local. Le lien de causalité retenu est que l'action des communes favoriserait l'augmentation de la production agricole des groupes organisés d'agriculteurs.

L'indicateur d'appréciation est le niveau de satisfaction des agriculteurs bénéficiaires. Le niveau d'appréciation de l'utilité (figure 1 ci-dessous) des réalisations par les bénéficiaires indique un taux de satisfaction de 93,8%. La part marginale de 6,2% est celle des bénéficiaires estimant que ces réalisations n'ont eu aucun impact positif sur leurs productions agricoles. Le motif évoqué est qu'ils n'ont pas bénéficié du suivi nécessaire dans l'appropriation desdites réalisations, notamment au sujet de l'utilisation des intrants agricoles.

Figure 1 : Le niveau d'appréciation de l'utilité des réalisations par les bénéficiaires est le suivant :



Source : enquête sur le terrain, 2016

S'agissant de la durabilité, 81,2% des bénéficiaires apprécient positivement la qualité des projets réalisés. Ceux qui les jugent de moindre qualité par rapport à la période antérieure au transfert (7,1%) sont essentiellement les délégués d'arrondissement du ministère de l'agriculture et du développement rural au motif qu'ils n'ont pas été consultés au moment de la mise en œuvre de cette compétence.

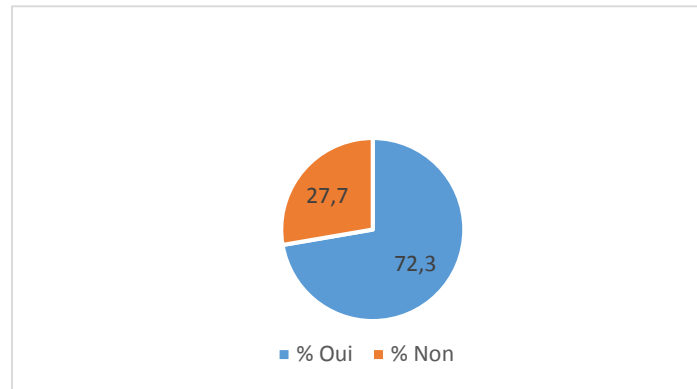
### 3.1.2 L'élevage

En ce qui concerne le secteur de l'élevage, la compétence transférée est la promotion des activités de production pastorales d'intérêt communal. La base des données du SP/CND a permis d'identifier des réalisations municipales relatives à la construction d'abattoirs, la construction des halls de vente de poissons, la réalisation de forages pastoraux, la distribution d'intrants d'élevage et la réhabilitation de centres d'alevinage et de pêche. Le lien de causalité retenu ici est que l'action des communes dans le secteur de l'élevage favoriserait l'augmentation de la production des petits éleveurs. L'indicateur d'appréciation retenu est le niveau de satisfaction des petits éleveurs par rapport à l'augmentation ou non de leur production après l'intervention municipale

Le niveau d'appréciation des réalisations municipales par les petits éleveurs montre que 72,3% des petits éleveurs bénéficiaires affirment que l'action municipale a entraîné l'augmentation de leur production pastorale. Ils traduisent cette utilité par l'augmentation de leur cheptel. La proportion des bénéficiaires (27,7%) qui n'approuvent pas l'utilité des ouvrages concerne essentiellement les potentiels bénéficiaires du hall de vente de poissons « Kanga » à Akonolinga resté jusqu'ici non opérationnel. Ils ne s'approprient pas l'ouvrage au motif qu'ils n'ont pas été associés à l'identification et à la réalisation de ce projet. Ils auraient plutôt apprécié, d'après un vendeur de poisson de 45 ans, vivant à Akonolinga depuis 40 ans, que cet équipement soit pourvu « d'une chambre froide, de l'eau courante, de l'électricité et des toilettes ». Pour le doyen des pêcheurs de 55 ans rencontré, « il aurait fallu aménager un lieu d'accostage des pirogues sur les bords du Nyong et une maison de vente de matériel de pêche ». Dans cette proportion d'insatisfaits, il y a également l'avis du chef de Centre d'alevinage et de Contrôle

de Pêche (CACP) de Batouri motif pris de ce que les travaux dudit centre n'ont pas été achevés ; l'ouvrage est abandonné.

Figure 2 : Appréciation de l'utilité des réalisations de l'élevage



Source : enquête sur le terrain, 2016

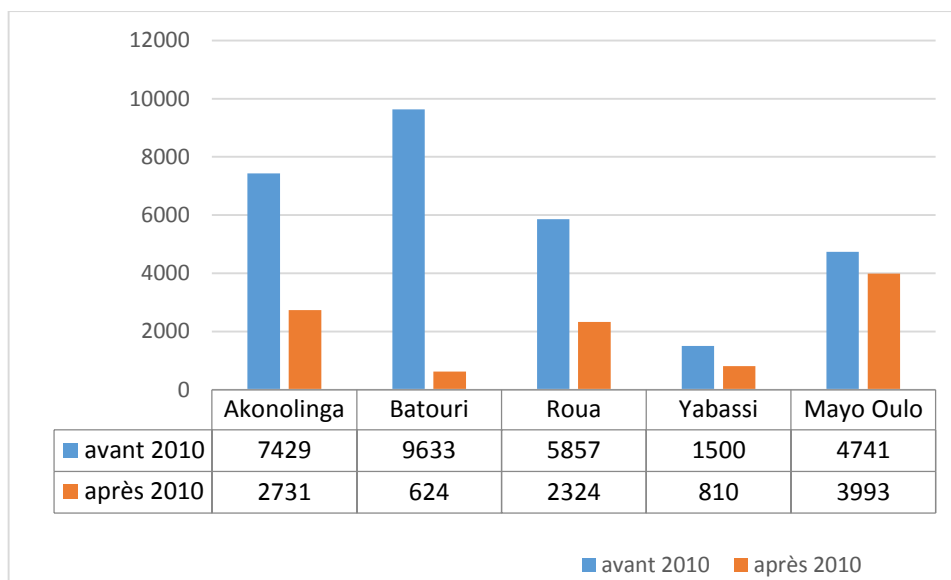
S'agissant de la durabilité des projets, 63,1% des bénéficiaires estiment que les ouvrages sont de bonne qualité. Pour les 36,9% exprimant un avis contraire, ils n'ont pas été associés aux projets.

### 3.1.3 L'eau

Pour le secteur de l'eau, la compétence transférée est l'alimentation en eau potable par la maîtrise d'ouvrages des puits et forages dans les zones non alimentées par le réseau d'eau concédé par l'Etat. Les projets enquêtés dans ce secteur portent sur la construction de forages équipés de pompes à motricité humaine. Le lien de causalité retenu est que la construction des puits et des forages par les communes améliorerait l'accès des ménages à un point d'eau potable. Les indicateurs d'appréciation sont le ratio *nombre d'habitants pour un forage fonctionnel* (l'utilité) et le taux d'appréciation de la qualité des ouvrages par les bénéficiaires.

Avec une moyenne de 2097 habitants pour un point d'eau aménagé, le ratio *nombre d'habitants pour un point d'eau aménagé* dans l'ensemble des communes est globalement en baisse par rapport à la situation qui prévalait avant 2010 où la moyenne était de 5832 habitants pour un point d'eau aménagé. Cette situation illustre une augmentation des points d'eau aménagés par rapport à la situation initiale (voir figure 3 ci-dessous). Cependant, elle demeure insatisfaisante en considération de la norme du ministère de l'eau et de l'énergie qui retient 300 habitants pour un point d'eau aménagé. Aucune commune enquêtée ne respecte cette norme. L'offre en eau potable s'avère donc encore très faible par rapport à la demande des ménages, en raison de l'accroissement démographique dont le rythme est nettement supérieur à celui de la construction d'ouvrages d'alimentation en eau potable. Qu'à cela ne tienne, 96,6% des ménages bénéficiaires estiment que les forages comblent leurs besoins en eau potable bien qu'insuffisants. Pour les 3,4% des ménages bénéficiaires ne trouvant pas ces réalisations utiles, la raison évoquée est principalement la distance éloignée entre le point d'eau et leurs habitations. En effet, si la distance moyenne entre les ménages enquêtés et les forages qui les desservent est de 923m, il existe des ménages situés à 10 km d'un forage.

Figure 3 : Nombre d'habitants par forage avant et après 2010



Source : enquête sur le terrain, 2016

S'agissant de la durabilité des forages réalisés, elle s'apprécie à l'aune du nombre de forages disposant d'un comité local de gestion de l'eau. 79% de forages disposent de comités locaux de gestion de l'eau opérationnels. Ceci est le gage d'un fonctionnement durable desdits ouvrages. Toutefois, l'existence d'un comité de gestion n'est pas toujours gage d'un fonctionnement régulier de ceux-ci. En effet, certains forages sont hors d'usage en raison de la faible contribution des populations aux charges d'entretien et des détournements des fonds d'entretien par certains membres de leurs comités de gestion.

### 3.1.4 La route et les bacs de franchissement

La compétence transférée dans le cadre de la route et des bacs de franchissement consiste en l'entretien des routes rurales non classées ainsi qu'à la construction et à la gestion des bacs de franchissement. Le lien de causalité retenu est que l'ouverture et/ou l'entretien des routes rurales non classées et l'entretien des bacs de franchissement par les communes faciliteraient le déplacement des hommes et de leurs biens. L'indicateur d'appréciation en est le taux de satisfaction des usagers.

Au total, 90% des usagers enquêtés reconnaissent que les projets réalisés ont amélioré et facilité leur déplacement. S'agissant spécifiquement de l'utilité du bac de franchissement de la localité de Mbendissola dans la commune de Batouri, les ménages bénéficiaires trouvent que cet équipement facilite leurs déplacements pour accéder à divers services (soins sanitaires, marchés, etc.). Les 10% restants sont ceux qui auraient préféré la réalisation d'autres

projets comme la construction d'un centre de santé intégré, d'une morgue ou le bitumage de la route.

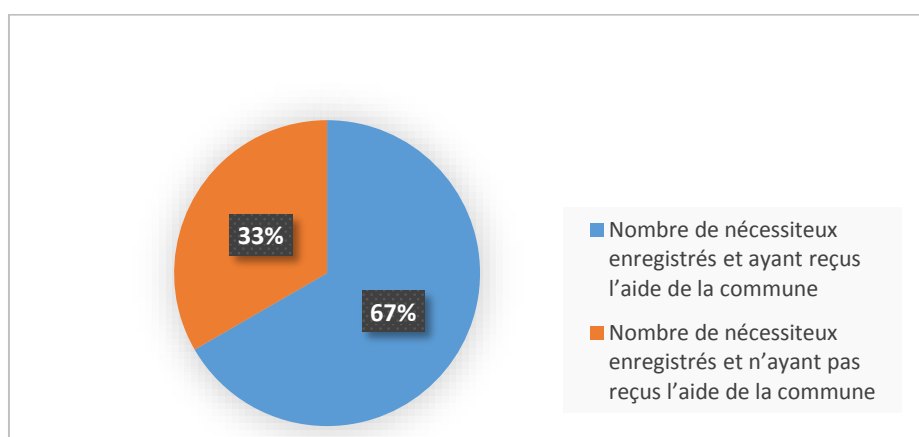
S'agissant de la durabilité des réalisations dans ce secteur, l'avis des usagers est mitigé. En effet, seuls 41,1% des usagers attestent de la bonne qualité des ouvrages réalisés par les communes. Ceux qui n'approuvent pas la bonne qualité de ces réalisations (58,9%) évoquent entre autres le caractère rétréci de la largeur des routes, le non revêtement par la latérite, l'entretien sporadique des routes, l'absence des rigoles et l'impraticabilité de celles-ci en saison pluvieuse. En effet, 100% des maires interrogés évoquent la modicité des dotations budgétaires transférées ainsi que l'insuffisance du matériel d'entretien routier. Pour les responsables déconcentrés du ministère des travaux publics (MINTP), la faiblesse de la qualité des ouvrages réalisés par les mairies se justifie par le faible recours à la technique « haute intensité de main d'œuvre (HIMO) » pourtant moins coûteuse. Pour la durabilité du bac de franchissement de la localité de Mbendissola, les ménages bénéficiaires trouvent qu'il est mal entretenu au regard des pannes récurrentes. Les informations collectées font état de ce que cet entretien est assuré par une entreprise privée.

### 3.2 Le développement social local

Les principales compétences transférées aux communes en matière sociale sont l'attribution des aides et secours aux indigents et l'octroi des appareillages aux handicapés. Le lien de causalité retenu est que l'attribution des aides et secours aux indigents et l'octroi des appareillages aux handicapés faciliteraient leur autonomie et leur mobilité.

S'agissant des aides et secours, sur 18 bénéficiaires, 67% estiment que l'assistance accordée leur a été relativement utile car les montants qu'ils ont perçus sont inférieurs à leurs sollicitations. Le reste, 33% des personnes interrogées n'a encore reçu aucune aide bien que leurs noms figurent sur la liste des bénéficiaires. Par ailleurs, certains nécessiteux ayant leurs noms sur la liste affirment n'avoir jamais sollicité une aide quelconque à la commune. Si l'on peut penser à une forme d'anticipation des besoins de ces individus par la collectivité, cette situation révèle également la possibilité d'une fraude au sujet des bénéficiaires de ces dispositifs

Figure 4 : Appréciation de l'utilité de l'action municipale en matière d'action sociale



Source : Enquête sur le terrain, 2016

.Concernant le niveau d'utilité des appareillages reçus par les handicapés, 84% certifient que cette assistance a favorisé leur autonomie en termes de mobilité. Cependant, ce taux satisfaisant masque d'énormes disparités. En effet les 100% des acteurs interrogés (maires, chefs de centres sociaux et délégués) attestent que le nombre de bénéficiaires des aides allouées est insignifiant par rapport à la demande (15%).

S'agissant de la durabilité de ces appareillages, 83,7% des bénéficiaires trouvent que les aides reçues sont de bonne qualité. A ce sujet également, l'enquête auprès des institutionnels notamment les délégués départementaux des affaires sociales tend à relativiser ce taux. En effet, 100% de ces derniers affirment que les maires acquièrent les appareillages sur le marché sans se référer préalablement à leur expertise technique sur le sujet. Le cas d'Akonolinga est illustratif de ce constat dans la mesure où les appareillages acquis par la commune sont disponibles mais ne sont pas distribués aux bénéficiaires parce que leur qualité par rapport aux normes est remise en cause par le Délégué départemental du ministère des affaires sociales. La collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat (SDE) s'avère dès lors indispensable. Elle n'est malheureusement pas toujours garantie, au détriment des bénéficiaires. Ce problème est transversal ; il concerne l'ensemble des secteurs et remet en débat l'encadrement institutionnel de la collaboration entre les CTD et les SDE.

### 3.3 Du développement sanitaire local

La compétence transférée aux communes en matière de santé est la création, l'équipement, la gestion et l'entretien des centres de santé à intérêt communal. Dans le cas d'espèce, l'analyse a porté sur la construction et l'équipement des Centres de Santé Intégré (CSI) et des Centres Médicaux d'Arrondissement (CMA). Le lien de causalité retenu ici est que la construction et l'équipement des formations sanitaires d'intérêt communal (CSI et CMA) par les municipalités améliorerait le taux d'accès des populations aux soins de santé primaires. L'indicateur d'appréciation est le ratio nombre d'habitants pour une formation sanitaire d'intérêt communal.

En termes d'utilité, le ratio nombre d'habitants pour une formation sanitaire d'intérêt communal est identique à la situation avant 2010 dans les communes d'Akonolinga, de Batouri et de Mayo Oulo. Le cas de la commune de Limbé II est particulier car on observe que ce ratio est plus élevé après 2010, ce qui signifie que la démographie s'est accrue sans compensation en termes de centre de santé intégré (CSI) ou de CMA, avec ce que cela entraîne comme déficit en médecins et infirmiers notamment. En revanche, le cas de la Commune de Roua est relativement satisfaisant. Dans la commune de Yabassi, un CSI construit en 2014 n'est pas encore opérationnel. Le tableau 1 ci-dessous présente l'évolution du nombre de formations sanitaires dans les 6 communes retenues dans la présente étude.

Tableau 1: Evolution du nombre de formations sanitaires disponibles

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	total
<b>Akonolinga</b>	9	0	0	1	0	0	10
<b>Batouri</b>	10	0	0	0	0	0	10
<b>Roua</b>	2	0	1	1	0	1	5
<b>Yabassi</b>	2	0	0	0	1	2	5
<b>Mayo Oulo</b>	8	0	0	0	1	0	9
<b>Limbe II</b>	2	0	0	0	0	0	2

<b>Total</b>	33	0	1	2	2	3	41
--------------	----	---	---	---	---	---	----

*Source : enquête sur le terrain, 2016*

Dans l'ensemble, la moyenne du nombre d'habitants par centre de santé d'intérêt communal est respectivement de 13819 avant 2010 et de 9572 après 2010. Cela traduit un impact positif de la décentralisation dans ce secteur en termes d'utilité des ouvrages, ce qui est confirmé par l'expression de la satisfaction des bénéficiaires. 87% interrogés trouvent que les centres de santé sont utiles.

S'agissant de leur durabilité, 51,8% des ménages attestent que les ouvrages sont de bonne qualité. Ceux des ménages exprimant un avis contraire évoquent le peu de fiabilité des matériaux de construction utilisés et qui se caractérise par des murs fendillés, l'utilisation du bois blanc, le délabrement rapide du sol, etc. Cette tendance à la faible qualité des ouvrages est relevée par tous les chefs de centre de santé enquêtés. Ces derniers évoquent en effet, entre autres, le manque de synergie d'action avec les maires, l'insuffisance des ressources humaines qualifiées au niveau des mairies pour le suivi des ouvrages et l'ingérence des élites politiques dans le choix des sites de construction des centres de santé au détriment de la carte sanitaire du ministère de la santé et les plans communaux de développement.

### **3.4 Du développement éducatif local**

Ce domaine comprend deux secteurs : l'éducation de base et l'éducation professionnelle.

#### *3.4.1 L'éducation de base*

La compétence transférée dans le secteur de l'éducation de base est la création, la gestion, l'entretien et la maintenance des écoles maternelles et primaires et des établissements préscolaires de la commune. L'appréciation ici est faite suivant la norme reconnue par l'UNESCO et le MINEDUB qui est de 1/60, soit 1 salle de classe pour 60 élèves.

En termes d'utilité, en dehors de la commune de Batouri où le ratio moyen élèves/salle de classe est conforme à la norme MINEDUB-UNESCO, les autres communes présentent systématiquement des ratios hors normes. Dans la commune de Mayo-Oulo ce ratio est de 161 élèves pour une salle de classe en 2014.

S'agissant de la durabilité des ouvrages, 60,4 % des ménages jugent les ouvrages de bonne qualité. Ceux formulant une opinion divergente évoquent la faible qualité des matériaux utilisés qui se caractérisent par des murs fendillés et tordus, le faible dosage du ciment et le recours au bois blanc pour la charpente et le plafond. Les acteurs institutionnels, en particulier les inspecteurs d'arrondissement, justifient cette faible qualité des ouvrages par le manque de collaboration avec les communes ainsi que l'insuffisance des ressources humaines des mairies en matière de maîtrise d'ouvrage.

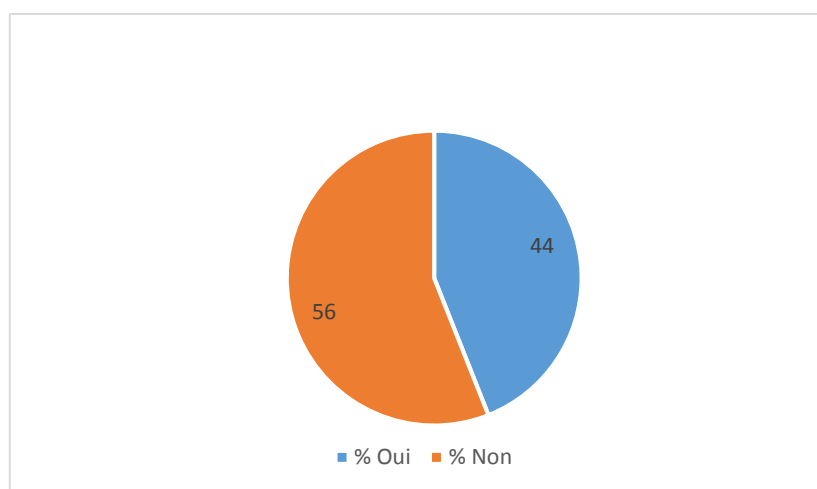
#### *3.4.2 La formation technique et professionnelle*

Pour le secteur de la formation technique et professionnelle, la compétence transférée consiste en la participation à la mise en place, à l'entretien et l'administration des centres de formations (SAR/SM). Le lien de causalité retenu ici est que la construction, l'équipement et la gestion des

SAR/SM par les municipalités, favoriseraient l'insertion professionnelle des diplômés des établissements. L'indicateur d'appréciation est le taux d'insertion professionnelle des diplômés des SAR/SM dans la commune.

L'enquête auprès des directeurs des SAR montre que le taux d'insertion des diplômés des SAR/SM est de 0%. Ces responsables d'établissements justifient cette situation par l'absence d'un plan d'insertion professionnelle communal et d'un plan de formation communal en adéquation avec les programmes d'enseignement des SAR/SM. L'appréciation de l'utilité de l'action municipale en faveur des SAR/SM par les ménages confirme le caractère relativement « inutile » de ladite action.

Figure 5 : Niveau d'appréciation de l'utilité des SAR/SM par les ménages riverains



*Source : enquête sur le terrain, 2016*

La figure ci-dessus relève que seuls 44% des ménages sont favorables à l'utilité de l'action communale en faveur des SAR, le reste des ménages est plutôt favorable à la promotion d'autres structures notamment les CETIC et lycées techniques.

#### **4. Discussions et conclusion**

Partant de l'hypothèse implicite que la proximité géographique induit une proximité institutionnelle, la commune détient la responsabilité d'exécuter les projets municipaux en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes. La perception des bénéficiaires des réalisations municipales représente alors un indicateur de cette mission. Elle donne une idée de la qualité de la gouvernance locale. Le présent article relève un impact mitigé de la décentralisation dans les communes ciblées. Il ressort de l'analyse que l'action municipale a eu un impact positif en termes d'utilité dans les cas des secteurs relevant du domaine du développement économique local et du domaine du développement social local. En revanche, elle a eu un impact plus relatif dans les secteurs de la santé et de l'éducation qui concentrent pourtant une bonne part du financement. En effet, quoiqu'elle soit positivement appréciée par les ménages, l'action municipale n'a pas toujours amélioré respectivement le ratio nombre

d'habitants pour une formation sanitaire d'intérêt communal, le ratio nombre d'élèves par salle de classe et le taux d'insertion professionnelle des diplômés des SAR/SM.

En termes de durabilité des projets, les résultats de l'étude amènent à conclure à une qualité globalement faible des ouvrages et des projets. Ceci témoigne d'une faible maîtrise d'ouvrage des municipalités due à l'insuffisance des ressources humaines qualifiées, à la non maîtrise des étapes de planification des projets et des procédures de commande publique et au déficit de synergie d'action entre les municipalités et les SDE. Et pourtant, qu'il s'agisse de l'insuffisance des ressources humaines ou financières, la situation aurait été meilleure s'il y avait une véritable interaction et coordination entre les parties prenantes. Le lieu (proximité géographique entre les acteurs) n'a visiblement pas produit le lien (interactions entre les acteurs).

Les liens entre l'entreprise et son milieu social ont fait l'objet de plusieurs travaux (Bertrand, 1999 ; Julien, 1996). Ceux-ci nous permettent d'établir que l'ancrage territorial et la proximité facilitent le partenariat entre entreprises et collectivités locales ayant pour objectif le développement économique régional (Barabel et al, 2004). Et pourtant, l'étude révèle que les CTD, comme institution, n'ont pas induit une réalité cognitive entre les parties prenantes. Il ressort qu'il y a une collaboration insuffisamment productive ou quelques fois inexistante entre les CTD et les SDE d'une part et d'autre part, entre les CTD et les bénéficiaires des actions municipales. Les CTD, les SDE et les bénéficiaires, bien que proches géographiquement sont distants aux plans cognitifs et hiérarchiques. Loilier (2010) reconnaît à ce sujet que si la proximité géographique présente des vertus, elle ne saurait être une panacée.

Dans les 6 communes de l'échantillon, soit dans 100% des cas étudiés, les responsables des SDE décrivent des situations quasi-similaires. Dans leurs nouvelles responsabilités, les élus locaux ne sollicitent que très peu les compétences techniques des agents de l'Etat, en tout cas pas officiellement. Ces derniers ne sont parfois pas informés de l'exécution de différents projets sectoriels. Les responsables des SDE décrivent de façon systématique un manque de coordination technique de l'action des maires sur le territoire de la commune. Dans le domaine de l'éducation par exemple, des directeurs d'école se sentent à l'écart des projets de construction de salles de classe, initiés par la commune pourtant au bénéfice de leurs établissements. Ils sont quelques fois conviés uniquement à réceptionner les équipements pour les besoins de la procédure du marché. De même, les chefs des services déconcentrés du ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales, du ministère de l'agriculture et du développement rural font une appréciation identique de leur collaboration avec les CTD. Dans ces domaines qui requièrent pourtant une certaine technicité, « *la mairie travaille seule, alors que les SDE sont disponibles. Elle préfère recruter du personnel sur le tas* ». Ils accordent en conséquence très peu de crédit à la qualité des réalisations communales dans leur secteur et expliquent ainsi divers dysfonctionnements.

Si les avis et les remarques des responsables des SDE sont imprégnés de l'amertume, au demeurant compréhensible, d'avoir perdu la compétence et les moyens d'intervenir dans les domaines objets des transferts, les données analysées traduisent toutefois une réalité institutionnelle à questionner. L'article 31 de la loi d'orientation de la décentralisation de 2004 prévoit que les collectivités territoriales peuvent disposer du « *concours des services déconcentrés de l'Etat* ». Ce concours des services déconcentrés de l'Etat aux collectivités locales en vue de l'exercice de leurs compétences est rémunéré : « *les autorités déconcentrées de l'Etat, dont les moyens matériels et humains placés sous l'autorité du représentant de l'Etat sont mis en tant que de besoin à la disposition des collectivités territoriales pour exercer leurs nouvelles compétences, reçoivent une part des ressources* » transférées. (Article 26 LO).

C'est ainsi par exemple qu'en 2010, une part de la dotation générale de fonctionnement a été attribuée à chacun des cinquante-huit (58) départements du pays au prorata du nombre de communes par département. Cette dotation visait à financer les frais et charges relatifs entre autres « aux déplacements et autres dépenses particulières des personnels des services déconcentrés de l'Etat apportant leur concours ou leur appui aux communes et aux communautés urbaines »<sup>8</sup> et « au suivi de l'exercice des compétences transférées »<sup>9</sup>. Les autres modalités de cette collaboration doivent être définies par voie conventionnelle (Article 80 LO). Au 30 juin 2016, seul le ministère des travaux publics a établi une convention formelle avec les communes.

En ce qui concerne la collaboration entre les CTD et les bénéficiaires, plusieurs ouvrages sont peu appréciés voire abandonnés parce qu'ils ne correspondent pas aux attentes exprimées. Les bénéficiaires se plaignent de ce que les projets, bien que relevant des secteurs utiles ne sont pas l'émanation d'une concertation. Les cas du hall de vente de poissons « Kanga » à Akonolinga resté non opérationnel et des centres de formations (SAR/SM) sont illustratifs de ces constats. Ce dernier est particulièrement symptomatique de la difficulté décrite. En effet, les SAR/SM sont proposées avec insistance malgré le refus des populations. Les responsables de la mairie rencontrés affirment que le problème n'est pas dans la pertinence de cette école mais sa perception peu valorisante par rapport aux lycées techniques. Plusieurs SAR/SM ont été transformées en lycées techniques et pourtant leurs diplômés bien que supérieurs ne prédisposent pas à la maîtrise d'un métier. Pour ces responsables, les raisons de ce rejet relèvent du mythe du diplôme entretenu dans l'environnement communal et l'absence d'un plan communal d'insertion des diplômés des SAR/SM.

Ces réalités révèlent que la proximité géographique n'a pas été un gage de développement local contrairement aux convictions de Pecqueur et Zimmermann (2004) et de Hall (1971) qui reconnaissent qu'elle induirait une coordination, une logique cognitive et de pouvoir nécessaire à une impulsion institutionnelle. En ce sens, le lien entre la décentralisation et la gouvernance urbaine reste fragile. Il est en cours de construction. Ce lien devrait consacrer une forte corrélation entre les ouvrages réalisés et les attentes de la population. Il devrait refléter le choix concertés de toutes les parties prenantes locales (les élites urbaines élus, les acteurs sociaux, les acteurs économiques, les fonctionnaires et techniciens) au point où les avis sur l'utilité des ouvrages devraient confirmer l'adhésion des bénéficiaires. En effet, il ressort que le rééquilibrage dans l'exercice du pouvoir urbain au profit de la société civile et globalement des bénéficiaires des ouvrages communaux n'est pas une réalité.

Pour conclure, appréciées à travers l'utilité et la durabilité des ouvrages (et des services), les actions municipales sont jugées globalement utiles mais peu durables. Le constat de la faible durabilité des ouvrages indexe la collaboration entre les CTD et les SDE d'une part et entre les CTD et bénéficiaires, d'autre part. Dans ce contexte, la question de la gouvernance urbaine devient prégnante. Il apparaît que les CTD n'ont pas pu induire une réalité institutionnelle alors que l'existence des projets supportés par les plans communaux de développement les y prédisposait. Les collectivités territoriales sont chargées principalement d'assurer une proximité organisée au sens de Torre (2010). Cette analyse montre que la proximité géographique n'est pas une panacée. Loilier (2010) nous prévient d'ailleurs que le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé. Si elle présente un avantage incontestable,

sa portée est à relativiser. Le partage d'un même espace ne suffit pas à induire une réalité institutionnelle et inversement, une distance géographique ne signifie pas absence d'interactions. Ce débat trouverait une résonance particulière si une étude était menée au Cameroun sur la perception qu'ont les bénéficiaires des actions municipales réalisées avec d'autres mairies dans le cadre de l'intercommunalité ou de la coopération décentralisée. Le présent travail a, comme le rappellent Gomez, Rousseau et Vandangeon-Derumez (2011) le mérite de dépasser les abstractions conceptuelles et de rendre compte de la réalité endogène vécue par les acteurs de terrain et surtout les bénéficiaires.

## **Bibliographie**

**Ascher** François, (2001), « Les Nouveaux Principes de l'urbanisme. La fin des villes n'est pas à l'ordre du jour. La Tour d'Aigues », Éditions de l'Aube, coll. « Monde ».

Barabel M., Meier O., Schier G. (2004), « Construire le projet stratégique d'un territoire », dans Management local et réseaux d'entreprises, Economica, Paris, pp. 189-207.

Bellet, M., Colletis, G., Lung, Y. (Eds), (1993), « Économie de proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, numéro spécial, 3, pp.25-32.

Bertrand N. (1999), « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 1-2, pp. 85-106.

Boschma R. A. (2005), « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional Studies* n°39, pp.61-74.

Le Breton D., (2004), « L'interactionnisme symbolique », Presses Universitaires de France, Paris.

Bush P. (1987), « The Theory of Institutional Change », *Journal of Economic Issues*, vol. 21, n° 3, pp. 1075-1116.

Capo C. et Chanut O. (2013), « Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français », *Logistique & Management*, Vol. 21, n°1, pp.7-18.

Commons J. R. (1931), « Institutional Economics », *American Economic Review*, December, pp. 648-657.

Gomez P.Y, Rousseau A. et I.Vandangeon-Derumez (2011), « distance et proximité : esquisse d'une problématique pour les organisations », *Revue française de gestion*, n°213, pp. 13-22.

Gilly J-P. and A. Torre (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.

Hall, E.T (1971), « La dimension cachée », Les Editions du Seuil, Paris.

Hamilton W., (1993), « Institution », *Encyclopedia of the Social Sciences*, in Hodgson, (ed), *The Economics of Institutions*, The International Library of Critical Writings in Economics.

- Herauld-Fournier C. (2013), «Est-on vraiment proche en vente directe? Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue dans trois formes de vente: AMAP, points de vente collectifs et Marchés », *Revue Management et Avenir*, vol. 64, pp. 167-184.
- Hérauld-Fournier C., A.Merle and A.H Prigent-Simonin (2012), «Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire? », *Revue Management et avenir*, vol. 53, pp. 16-33.
- Hérauld-Fournier C.,A. Merle and A.H Prigent-Simonin (2014), « Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe des produits alimentaires », *Décisions Marketing*, vol. 73, pp. 89-108.
- Labbé-Pinlon, Lombart and Louis (2016), « Impact de la proximité perçue d'un magasin sur la fidélité des clients : le cas des magasins d'enseignes alimentaires de proximité », *Management et avenir*, vol 2, n° 84, pp.73-94.
- Laut J.L. (1998), « Proximité et commerce : pour l'éclairage du concept », *Communication et langages*, vol. 116, n°1pp.92-107.
- Loilier T. and A. Tellier (2004), « Comment se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres » *M@n@gement*, vol.7, n°3, pp. 275-306.
- Loilier T., (2010), « Innovation et territoire : le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, vol 1, n° 200, pp. 15-35.
- Marshall A. (1906), *Principes d'économie politique*, Gordon et Breach, Londres.
- Pecqueur B. and J. B. Zimmermann (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités » dans B. Pecqueur et J. B. Zimmermann J. B. (éds.), *Economie de Proximités*, Paris, Hermès, Lavoisier.
- Rychen, F. and J.B. Zimmermann (2008), «Clusters in the Global Knowledge-based Economy: Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity», *Regional Studies*, vol. 42, n°6, pp.767-776.
- Torre A. and A. Rallet (2004), « Proximity and localization », *Regional Studies*, vol.39, n°1, pp.47-60.
- Torre A. and A. Rallet (2005), « Proximity and localization », *Regional Studies*, vol. 39,n° 1, pp. 47-60.
- Torre A. (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol.3, pp. 409-438.
- Williamson O. (1975), « Markets and hierarchies », The Free Press, New York.