

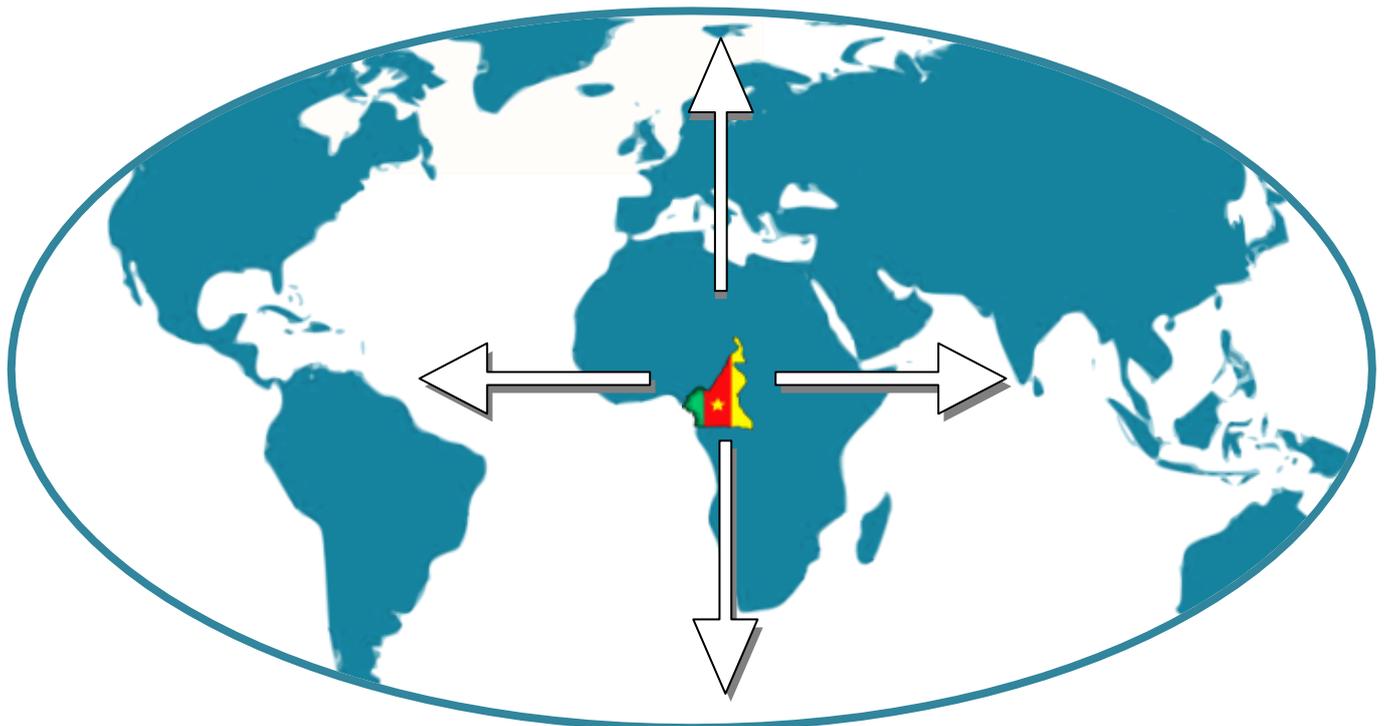


Exécuté par **giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



42 questions et réponses sur la

COOPERATION DECENTRALISEE INTERNATIONALE



Avec une partie spéciale dédiée
aux partenariats entre des
communes camerounaises et
allemandes

Informations éditoriales

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société

Bonn et Eschborn

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

B.P. 7814 Yaoundé, Cameroun

Mise à jour

Novembre 2014

Impression

ETS E et P, Cameroun

Illustration et formatage

Nadège Mbena Atangana

Crédits photographiques

Justin Morelli (p. 24), Olaf Tausch (p. 30), Vanellus (p. 30), Kametia (p. 32), Football.ua (p. 34)

Texte

Simon Burger

avec contributions de Petra Zimmermann-Steinhart et Ludovic Etoundi Essomba Many

Traduction de la version anglaise en Français: Jana Birk

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité des CVUC et de la GIZ.

Sur mandat du

Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)



Table des matières

Partie I : Introduction à cette brochure	5
1. Dans quel contexte peut-on placer cette brochure ?	6
2. Pourquoi cette brochure a-t-elle été conçue ?	6
3. Qui devrait lire cette brochure ?	6
4. Quel est le concept de cette brochure ?	7
5. Quel est le contenu de cette brochure ?	7
6. Pourquoi cette brochure se focalise-t-elle sur les jumelages entre le Cameroun et l'Allemagne ?	7
7. Quel genre d'information et d'appui peut-on trouver de plus ?	8
Partie II: Informations de base sur les jumelages internationaux.....	9
8. Que signifie le terme « coopération décentralisée » ?	10
10. Y a-t-il d'autres caractéristiques qui marquent un partenariat communal international ?	11
11. Quelles sont les caractéristiques d'une coopération communale au développement ?	11
12. Quelles sont les conditions générales de travail pour la coopération communale au développement ?	12
13. Qui sont les membres potentiels d'un partenariat communal ?	13
14. Qui sont les acteurs dans un partenariat communal ?	14
Partie III – Planification et mise en œuvre d'un partenariat communal international	15
15. Par où peut-on commencer ?	16
16. Comment organiser l'établissement d'un partenariat municipal ?	16
17. Comment identifier les sujets pour notre partenariat ?	17
18. Quel est le rôle de la société civile ?	17
19. A quel moment devrait-on inclure la société civile ?	18
20. Comment peut-on impliquer la société civile ?	18
21. Qui sont nos acteurs locaux ?	19
22. Quelles sont l'envergure et la durée d'un jumelage ?	20
23. Est-il nécessaire d'institutionnaliser un partenariat communal ?	20
24. Quel genre d'appui peut-on obtenir des tiers ?	21
25. Comment pouvons-nous financer notre partenariat communal ?	21
26. Quelle est l'importance des relations personnelles dans le partenariat communal ? ..	22
27. Comment trouver une commune partenaire appropriée?	22

28.	Comment pouvons-nous présenter notre proposition?	23
29.	Faut-il documenter ou formaliser notre partenariat?	24
30.	Quels sont les 10 facteurs de succès les plus importants pour un partenariat communal vivant et durable?.....	24

Partie IV – Des communes allemandes comme partenaires de jumelage.....26

31.	Quelles sont les caractéristiques géographiques de l'Allemagne?	27
32.	Comment caractériser la mentalité des Allemands ?	28
33.	Comment est organisé l'Etat allemand?.....	28
34.	Quelles sont les conditions cadres de l'administration communale en Allemagne?29	
35.	Quelles catégories de communautés territoriales existent en Allemagne?	30
36.	Les autorités locales en Allemagne s'intéressent-elles à la coopération décentralisée?.....	31
38.	Quelle est l'attitude générale des communes allemandes envers un jumelage avec l'Afrique?	32
39.	Qu'est-ce qui rend les communes allemandes intéressantes comme partenaires? 32	
40.	Qu'est-ce qui rend notre commune intéressante pour un partenaire allemand?.....	33
41.	Comment présenter notre commune comme partenaire attractif?	34
42.	Comment trouver un partenaire approprié?	35

Annexe36

	Un exemple de pratique.....	36
	Sources d'informations additionnelles	37
	Abréviations.....	39



Partie I : Introduction à cette brochure



1. Dans quel contexte peut-on placer cette brochure ?

Le processus de décentralisation au Cameroun confronte les communes (les villes, les communes et d'autres corps municipaux, cf. question 13) à de nouvelles tâches qui exigent des compétences et ressources correspondantes. C'est à l'issue de ce développement que la *Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit* (GIZ) a établi le *Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local* (PADDL), un des piliers de la Coopération Allemande au Cameroun. L'association *Communes et Villes Unies du Cameroun* (CVUC) représentant toutes les communes camerounaises poursuit le même but : l'appui au processus de décentralisation en renforçant les compétences communales. Avec ses communes membres et ses bureaux départementaux et régionaux les CVUC sont une organisation partenaire importante pour le PADDL, notamment en ce qui concerne l'approche plusieurs niveaux (*multi-level*) du PADDL et de ses bureaux régionaux (antennes).

2. Pourquoi cette brochure a-t-elle été conçue ?

PADDL et CVUC sont unanimes à penser que la coopération directe entre des communes étrangères et camerounaises est un complément pour la coopération déjà existante entre les antennes du PADDL et les membres des CVUC. Une première manifestation de cette conviction a été un voyage d'études en Allemagne d'une délégation de maires camerounais et de représentants des CVUC en juillet 2014, qui s'est présenté comme une plateforme utile d'échanges avec leurs homologues allemands. L'établissement et la consolidation d'une telle relation intercommunale peuvent être une occasion pour les communes camerounaises qui veulent continuer le processus du développement initié par le PADDL même au-delà de la fermeture de ce programme prévue pour la fin de l'année 2015.

De plus, les CVUC affirment que leurs membres s'intéressent vivement aux jumelages avec des communes à l'étranger, particulièrement en Allemagne. La présente brochure a pour but d'exploiter ce potentiel en donnant des informations de base sur la démarche à suivre pour initier et s'investir dans ce genre de jumelages. Pour attirer l'attention des communes allemandes sur le Cameroun, un texte complémentaire a été édité portant le titre « Le Cameroun comme pays cible pour la coopération au développement communale » (traduction). Cette publication sera aussi distribuée par le centre de ressources des CVUC.

3. Qui devrait lire cette brochure ?

Chaque personne intéressée à la coopération décentralisée internationale devrait lire cette brochure car pour établir et entretenir des relations avec des communes étrangères l'engagement d'acteurs divers est nécessaire. Non seulement les maires, les conseils et les administrations des communes sont concernées. Ce sont aussi les organisations et les membres individuels de la société civile



des deux côtés qui doivent s'investir pour faire vivre un jumelage. Un autre facteur de succès non négligeable est la participation des entreprises locales et le soutien des institutions externes. Tous les acteurs mentionnés ci-dessus (cf. **questions 14, 21**) forment le groupe cible de cette brochure. Y compris tous/ toutes les citoyen(ne)s individuel(le)s qui voient un potentiel spécifique dans leurs propres communes et qui cherchent à promouvoir un concept correspondant. Même les membres de la diaspora camerounaise peuvent y trouver une inspiration pour des éventuels partenariats entre l'étranger et leurs communes d'origines (voir aussi « Le Cameroun comme pays cible pour une coopération au développement communal » **question 2**).

4. Quel est le concept de cette brochure ?

La présente brochure a été conçue comme introduction dédiée aux potentiels et aux aspects pratiques d'une coopération directe entre des communes à l'échelle internationale. Elle vous invite à réfléchir à vos propres attentes vis-à-vis d'une coopération avec une commune à l'étranger tout en considérant les potentiels d'un développement en fonction de la situation individuelle de votre commune. En même temps, cette brochure inclut la perspective de potentiels partenaires étrangers et propose de considérer leurs conditions de travail spécifiques. Si vous prenez le temps de réfléchir à ces aspects, vos chances de trouver un partenaire approprié à l'étranger et de créer un jumelage s'augmenteront et ce, au bénéfice de deux parties.

5. Quel est le contenu de cette brochure ?

Le cadre juridique pour la coopération décentralisée permet d'être créatif dans l'établissement de jumelages communaux au niveau international. On trouve donc dans la pratique des exemples de coopération qui varient au niveau formel aussi bien que dans leurs contenus. Cette brochure a pour but de vous indiquer les options possibles et les critères pour élaborer un concept à votre mesure. Elle n'offre pourtant pas d'instruction pas à pas sur la formation et la mise en application d'un jumelage communal. Cela ne ferait que limiter l'imagination du lecteur et détourner son attention du besoin d'analyser les conditions spécifiques des communes individuelles concernées.

Le concept décrit ci-dessus (question 4) traite essentiellement de l'établissement de partenariats avec des autorités municipales dans le monde entier. Ce n'est que dans la **Partie IV** que la brochure se focalise sur la coopération décentralisée entre les communes allemandes et camerounaises.

6. Pourquoi cette brochure se focalise-t-elle sur les jumelages entre le Cameroun et l'Allemagne ?

La réponse est simple : cette brochure est une coproduction germano-camerounaise, notamment de la GIZ et des CVUC. De plus, certaines communes camerounaises entretiennent déjà des partenariats avec des communes étrangères dans plusieurs pays européens. Cependant, bien qu'une multitude de relations soient déjà établies entre



L'Allemagne et le Cameroun (cf. **question 40**) au niveau local et parfois même entre des institutions communales telles les écoles, les communes allemandes n'ont pas encore tout à fait commencé à en profiter en fondant des partenariats municipaux.

De plus, l'autonomie communale en Allemagne (cf. **questions 33, 34**) a une longue tradition. C'est pour cela que les communes camerounaises se trouvant aux prises avec le développement local dans le contexte de la décentralisation pourraient profiter des compétences pertinentes de leurs homologues allemands.

D'autres raisons pour une exploitation du potentiel que représente une coopération communale entre l'Allemagne et le Cameroun sont les suivantes : Les communes allemandes montrent une grande volonté à s'investir dans la coopération internationale au développement (cf. **question 36**) et les communes camerounaises portent un intérêt particulier à l'Allemagne.



7. Quel genre d'information et d'appui peut-on trouver de plus ?

Les CVUC et le FEICOM, soutenus par le PADDL, ont déjà publié le « Guide pratique de la coopération et de la solidarité intercommunales au Cameroun ». Ce guide met l'accent sur les activités intercommunales nationales, mais comprend également une instruction pour la formalisation d'un partenariat au niveau international. La présente brochure traite plus amplement le sujet de la coopération décentralisée internationale et vise particulièrement l'Allemagne. Cette publication complète donc le guide pratique mentionné ci-dessus. Ce guide aussi bien que d'autres sources d'informations additionnelles sont indiquées dans l'annexe de cette brochure. Pour tout conseil individuel concernant le projet d'un jumelage communal, la tutelle de votre commune est un contact important (cf. **question 9**).



Partie II: Informations de base sur les jumelages internationaux



8. Que signifie le terme « coopération décentralisée » ?

Au Cameroun l'article 2 du *Décret No. 2011/1110/PM du 26 avril fixant les modalités de la coopération décentralisée* définit les procédures pour une coopération décentralisée. Selon cet article, le terme coopération décentralisée « s'entend comme toute relation de partenariat entre deux (02) ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs regroupements, en vue de réaliser des objectifs communs. La coopération décentralisée peut s'opérer entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs groupements d'une part ou entre celles-ci et les collectivités territoriales étrangères d'autre part. »

Dans d'autres pays comme l'Allemagne, *coopération intercommunale* est un terme générique qui est appliqué spécialement pour désigner les relations nationales entre les communes et leurs institutions. Dans le contexte des partenariats internationaux, le terme *coopération décentralisée* est plus spécifique et se réfère généralement aux projets internationaux impliquant des autorités régionales ou locales d'au moins un côté. Dans ce sens, le composant du terme *décentralisé* sous-entend que les relations internationales sont essentiellement basées sur les compétences des gouvernements centraux respectifs, mais peuvent partiellement être délégués aux autorités régionales et locales (cf. questions 9, 36). Le composant *coopération* sous-entend que tous les partenaires y contribuent et que l'interaction est un bénéfice mutuel (cf. questions 10, 11).

« Une coopération de développement vivante devrait se dérouler sur tous les niveaux – les rencontres entre des gouvernements nationaux sont aussi importantes que les rencontres entre les citoyens individuels. Entre ces deux pôles les villes et communes jouent un rôle important grâce à leur proximité aux citoyens. Ceci est vivement illustré par une quantité de jumelages de la sorte. »

Dr. Andreas Kalk, Directeur Résident du Bureau Régional de la GIZ à Yaoundé, Cameroun



9. Quel est le cadre légal qui gouverne les partenariats communaux internationaux au Cameroun ?

Tout partenariat communal qui implique une autorité locale camerounaise est soumis à la définition légale du terme coopération décentralisée susmentionnée (question 8). Cependant, uniquement les communes qui appartiennent au même département ou à la même région peuvent former un syndicat de communes. Chaque commune qui entreprend un partenariat avec une commune dans une autre région ou même un autre Etat est par conséquent libérée des exigences formelles valables pour les syndicats de communes. Cela signifie qu'elle manque de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière prévues pour les



syndicats de communes. La responsabilité pour des projets de jumelage à l'échelle internationale est par conséquent partagée entre les administrations des deux partenaires.

Le décret No. 2011/1110/PM, chapitre 4 (voir ci-dessus, question 8), établit le cadre spécial d'une coopération entre des autorités régionales et locales camerounaises et étrangères.

Selon les articles 30 – 33 tout projet de convention de coopération décentralisée entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs regroupements et des collectivités territoriales étrangères, est **soumis à l'approbation préalable du**

Ministre chargé des collectivités territoriales. Ce cadre formel sert à assurer le respect des exigences matérielles selon les articles 26-29. **Le contenu d'un**

partenariat communal international est essentiellement limité par les pouvoirs des autorités locales pour garantir l'accord avec la politique de l'Etat.

Le « Guide pratique de la coopération et de la solidarité intercommunales au Cameroun » (cf. question 7, annexe) donne plus d'information détaillée concernant le cadre légal de la coopération décentralisée au Cameroun et inclut le texte des lois pertinentes.



10. Y a-t-il d'autres caractéristiques qui marquent un partenariat communal international ?

Le paysage global de la coopération transfrontalière entre des autorités locales est aussi varié que les partenaires qui s'y impliquent. Il n'y a pas de définition universelle mais les désignations usuelles comme partenariat, jumelage, parrainage, amitié, coopération dans le cadre d'un projet, indiquent la variété des relations possibles. Malgré cette diversité, quelques principes généraux peuvent être identifiés. C'est dans l'article 11 du Décret No. 2011/1110/PM du 26 avril (cf. question 8) qu'on trouve la manifestation d'un consensus reconnu internationalement par le mouvement de la coopération décentralisée : Il indique **l'égalité, la solidarité, la réciprocité et la continuité de la personnalité juridique des parties** comme les principes fondamentaux.



11. Quels sont les caractéristiques d'une coopération communale au développement ?

Les partenariats entre des autorités locales appartenant respectivement aux pays industrialisés et aux pays en développement sont habituellement désignés comme coopération communale au développement. Malgré les disparités économiques au sein d'un tel partenariat, tous les principes fondamentaux de la coopération décentralisée cités ci-dessus sont valables. Notamment, les concepts d'égalité et de réciprocité imposent que **les actions de donner et de recevoir soient également réparties entre les deux partenaires.** Une relation intercommunale qui se limite essentiellement au transfert des bénéfices d'une commune



européenne à son partenaire africain ne peut donc pas être qualifiée de coopération au développement dans le sens stricte.

Avant d'entreprendre la recherche d'un partenaire, il est donc vivement conseillé de bien analyser votre potentiel d'une contribution active à une coopération – cela augmentera votre attractivité vis-à-vis d'un partenaire potentiel ainsi que vos chances pour un succès (cf. **questions 27, 28, 40**). En même temps, les communes camerounaises bénéficieront d'un investissement de fonds, de biens et de services mis à disposition par un partenaire de pays industrialisé dans le but d'un développement durable. C'est pour cela **qu'il faut mettre l'appui sur le transfert de compétences et sur l'investissement dans un développement autonome** en passant par l'éducation, la création d'emplois et la régénération de revenus. L'idée d'éviter une dépendance permanente d'un appui externe est résumée par le proverbe suivant : « La main qui reçoit est toujours en bas ».



12. Quels sont les conditions générales de travail pour la coopération communale au développement ?

« Nombre des partenariats sur lesquels la coopération décentralisée se fonde sont issus d'un jumelage. La Commission propose que l'UE appuie une exploitation plus approfondie de ces partenariats (jumelages) en faveur du développement afin de renforcer l'échange d'expérience et d'établir des partenariats plus étroits et à plus long terme en faveur du développement. »



Communication de la Commission de l'UE « Les autorités locales : Des acteurs en faveur du développement », COM(2008) 626 final, p. 9

Ce concept a été bien établi au niveau global par des précurseurs communaux, ce qui apporte un avantage à toute commune camerounaise qui voudrait saisir l'occasion de s'investir dans la coopération décentralisée. De plus, leurs efforts communs en faveur d'un développement durable sont reconnus à l'échelle internationale et sont vus comme un complément à la coopération entre les gouvernements des Etats. **Les organisations de développement publiques et non-gouvernementales apprécient de plus en plus l'efficacité importante et la proximité aux citoyens locaux de la coopération décentralisée.**



Selon l'accord de Cotonou de 2003, les gouvernements locaux sont officiellement regardés comme acteurs complémentaires éligibles à un appui direct dans la coopération au développement entre l'Union Européenne (UE) et le continent africain. De surcroît, un communiqué officiel de la commission de l'UE de 2008 confirme que les autorités locales et régionales sont des partenaires importants de la politique de développement de l'UE. Une étape importante récente est le sommet Rio+20 organisé par les Nations Unies (ONU) en 2012. La déclaration finale de ce sommet explicitement reconnaît la contribution des



jumelages communaux au développement durable. Il existe donc aujourd'hui des programmes d'appui techniques et financiers qui encouragent les autorités locales à partager et échanger leurs ressources avec des partenaires nationaux et internationaux (cf. **question 24**).

« Nous considérons que les partenariats entre les villes et communautés jouent un rôle important pour promouvoir le développement durable. À cet égard, nous soulignons qu'il faut renforcer les mécanismes et programmes de coopération existants, les accords de partenariat et autres outils d'exécution... »



Art. 137 de « L'avenir que nous voulons », document final de la Conférence de l'ONU sur le développement durable Rio+20, adoptée par l'assemblée générale le 27 juillet 2012

13. Qui sont les membres potentiels d'un partenariat communal ?

Un partenariat communal classique se compose de deux autorités locales différentes qui poursuivent les mêmes objectifs, mais dans la pratique, des partenariats entre plus de deux communes existent aussi. Les limites entre les concepts respectifs de partenariats multilatéraux et de vraies associations de communes ne sont pas claires.

D'habitude, les villes et les communes sont citées comme les deux catégories de municipalités ayant leur propre personnalité juridique et pouvant s'engager dans des partenariats extérieurs formels qui constituent la coopération décentralisée. Cependant, il existe d'autres corps municipaux qui peuvent jouer un rôle important dans la coopération décentralisée ou qui peuvent même trouver un partenaire à l'étranger (cf. notamment les catégories de corps communaux allemands, **question 35**).

- Syndicats de communes:** Ces associations ont leur propre capacité légale qui, en principe, leur permet d'entretenir des relations avec d'autres autorités communales – si les communes fondatrices des syndicats leur ont délégué cette responsabilité. (Les intérêts des communes sont garantis par leurs représentants dans les organes de délibération du syndicat). Une autre option est d'impliquer les syndicats de communes en tant que partenaire technique dans les projets de coopération décentralisée de leurs communes membres.
- Autres formes de coopération intercommunale:** Les groupements de communes au Cameroun peuvent entretenir des relations avec des homologues à l'étranger ou une commune étrangère peut s'y joindre.
- Communes d'arrondissement:** Dans le cadre de leurs compétences, les communes d'arrondissement peuvent collaborer avec des homologues étrangers ou bien initier un partenariat au nom de la communauté urbaine à laquelle elles appartiennent.



- **Régions:** Ces communautés décentralisées territoriales ne peuvent pas encore être vues comme entièrement opérationnelles, mais vous pouvez bien évidemment demander à votre sénateur responsable une contribution au projet de jumelage de votre commune.

D'autres parties non-communales, particulièrement les institutions du secteur de la coopération au développement, peuvent soutenir soit un partenaire soit le partenariat en entier (généralement pour une période limitée) afin d'atteindre certains objectifs communs (cf. questions 22, 24).

14. Qui sont les acteurs dans un partenariat communal ?

En théorie, l'organe chargé de la représentation de la commune lors des relations avec l'extérieur est le maire ou un membre désigné de l'administration communale. Or, **chaque maire ou son/sa représentant(e) seul(e) serait surchargé(e) par la tâche de rendre un projet de jumelage vivant à long terme.** Les partenariats vivent d'un engagement actif du conseil et de l'administration des communes participantes. Cet engagement va souvent au-delà des heures de travail ordinaires prévues pour un certain poste et il inclut bien évidemment les contacts personnels avec des personnes individuelles dans la commune partenaire.



En outre, des deux côtés d'un partenariat intercommunal dynamique, on trouve des acteurs locaux qui ne sont pas membres de l'administration ou du conseil de la commune, notamment des entreprises et des organisations de la société civile qui s'engagent à impliquer la population locale. Bien que généralement le maire ou son suppléant s'occupent de la gestion centrale et de la supervision du partenariat intercommunal, certaines responsabilités exécutives et organisatrices peuvent être déléguées à l'administration communale ou même à une association spécialement créée pour cette tâche (cf. questions 16, 23).



Partie III – Planification et mise en œuvre d'un partenariat communal international



15. Par où peut-on commencer ?

Établir un partenariat communal ressemble à une équation de mathématiques – à un certain moment vous devez éliminer la première variable. En fait, vous pouvez d'abord identifier un sujet de projet et ensuite trouver un partenaire approprié – ou vice-versa. Une troisième option est de commencer à partir des conditions stipulées par un programme de bailleurs de fonds. Par conséquent, on peut distinguer trois points de départ fondamentaux :

- ❑ **Le contenu de la coopération décentralisée:** Une procédure standard est d'identifier les besoins de la population et le potentiel de développement de votre commune (cf. question 17). Cette démarche fournit une base solide dans votre recherche d'un partenaire et la définition d'objectifs communs (cf. questions 27, 28).
- ❑ **Des relations existantes:** Une autre première démarche peut être l'analyse des relations extérieures des partenaires potentiels (cf. question 21) : Y a-t-il des personnes individuelles, des organisations de la société civile, des entreprises ou bien des institutions communales qui entretiennent des relations avec leurs homologues d'une autre commune ? Si vous trouvez ce genre de lien, cela peut simplifier l'établissement des relations au niveau municipal. La démarche suivante serait d'identifier des objectifs communs avec votre partenaire potentiel (cf. question 17).
- ❑ **Des programmes de bailleurs de fonds:** Si votre point de départ est basé sur des fonds fournis par un tiers (cf. question 24), le choix des deux partenaires aussi bien que le contenu doivent être conformes aux exigences du programme des bailleurs de fonds (qui ne correspondent pas forcément aux priorités établies par votre commune !). En général, cette option est plus appropriée pour une coopération dans le cadre d'un projet que pour un partenariat durable (cf. question 22).

16. Comment organiser l'établissement d'un partenariat municipal ?

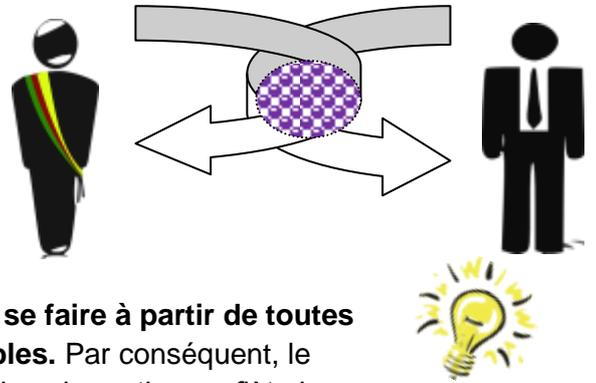
Au niveau de l'organisation, on peut déjà donner quelques recommandations indépendamment de votre point de départ :

- ❑ **Les responsabilités:** Un facteur de succès indispensable pour établir un partenariat est de définir clairement les responsabilités exécutives et organisatrices. Le maire peut assigner une partie des responsabilités à une section administrative spécialisée et/ou instituer un comité représentant la société civile (cf. questions 20, 23).
- ❑ **La participation:** Établir un partenariat communal est une bonne opportunité pour impliquer la population dans le développement de leur commune, notamment concernant le processus de définition de son contenu et du choix d'un partenaire (cf. questions 18 - 21).
- ❑ **Le suivi:** Au niveau technique, il est conseillé d'élaborer un plan de gestion prévoyant les détails suivants : la personne en charge de chaque tâche, les délais, le budget etc. Puisque le contenu d'un partenariat est soumis à une négociation, il pourrait également être nécessaire d'esquisser des instruments de planification spécifiques d'abord pour la phase de l'identification d'un partenaire et puis pour la phase de la mise en œuvre du partenariat (cf. question 29).



17. Comment identifier les sujets pour notre partenariat ?

Pour tout partenariat, avoir des intérêts en commun ou être confronté à des défis communs est un facteur d'unification d'importance. Il suffit de penser à vos relations d'amitié ou de business : On s'engage dans les projets d'intérêt commun. Par conséquent, la définition de projets concrets avec des objectifs spécifiques est un moyen effectif pour faire vivre un partenariat communal. C'est ainsi qu'on se rapproche aussi du terme coopération qui signifie *travailler ensemble*.



Le choix de sujets pour votre travail commun peut se faire à partir de toutes les activités et responsabilités communales possibles. Par conséquent, le contenu de la coopération décentralisée qu'on trouve dans la pratique reflète la variété des communes qui s'y impliquent. Par contre, le cadre légal pose des limites et doit être respecté, notamment en ce qui concerne les pouvoirs délégués aux autorités locales (cf. question 9). Un autre facteur limitant est la perspective des citoyens concernés. Comme les partenariats intercommunaux devraient essentiellement s'orienter aux besoins de la population, il est utile d'obtenir un feedback populaire en vue de définir le contenu de la coopération (cf. question 20).

Un critère essentiel est également la perspective de votre partenaire. Celui-ci devrait poursuivre les mêmes intérêts que vous dans votre projet de coopération. En effet, former un partenariat à partir d'une définition des objectifs communs est le premier défi pour les partenaires potentiels. L'action de noter les domaines de travail exige une décision très individuelle qui fait l'équilibre entre les offres et les demandes des deux côtés afin de générer un bénéfice mutuel. Posez-vous donc deux questions fondamentales avant de rentrer en négociation avec votre partenaire envisagé :

- Comment notre commune peut-elle profiter de ce partenariat ?
- Comment peut-on contribuer au bénéfice de notre partenaire ?

Dans la recherche d'une base commune pour votre coopération, les deux parties devraient être prêtes à réévaluer leurs attentes vis-à-vis des propositions du partenaire. Rappelez-vous que déjà l'établissement d'une relation fiable avec une commune d'une autre région du monde et avec une autre culture justifie l'entreprise de la coopération car c'est une source d'inspiration pour les personnes qui s'y impliquent et dont bénéficient la politique et l'administration communales.

18. Quel est le rôle de la société civile ?

Le rôle important de la population représentée par les communes partenaires a été mis en évidence à plusieurs reprises déjà dans cette brochure. Pour définir ce rôle, on peut retenir les facteurs suivants comme les plus évidents :



- La population en tant que corps électoral de la commune donne la légitimation démocratique à l'administration pour les relations extérieures de la commune.
- Les besoins et les attentes de la population sont la base pour une négociation du contenu du partenariat
- Les citoyens volontaires qui apportent leur savoir-faire et leur travail pour établir un jumelage soulagent l'administration.
- La coopération décentralisée est donc une bonne occasion pour inclure les citoyens dans le développement de leur commune (**questions 27, 28, 40**).
- Une société civile active est un atout qui augmente vos chances pour trouver un partenaire pour une coopération décentralisée.
- Une justification pour obtenir l'appui international de la coopération décentralisée est la proximité d'une commune avec sa population (**cf. question 12**).
- Et le plus important à la fin : **Les partenariats vivent grâce aux personnes qui s'y impliquent** – votre partenariat sera d'autant plus vivant si plus de personnes s'engagent. Rappelez-vous les réunions de famille : si tout le monde participe, vous avez plus de plaisir que si seulement trois personnes viennent.



19. A quel moment devrait-on inclure la société civile ?

Il n'est jamais trop tôt pour faire appel à la population de participer à l'établissement d'un projet de coopération décentralisée. En effet, beaucoup de partenariats communaux ont commencé par une initiative d'une organisation locale ou de personnes individuelles qui entretenaient déjà des relations avec autrui à l'étranger. A un moment, ils ont réussi à impliquer aussi les administrations de leurs communes respectives.

De la perspective communale, beaucoup d'occasions se présentent pour impliquer la société civile de manière adéquate. Ceci est envisageable dans le processus de planification et d'établissement du partenariat :

- définir les attentes de la commune vis-à-vis du projet de jumelage,
- élaborer un profil pour la recherche d'un partenaire,
- choisir un partenaire et négocier le contenu de la coopération,
- établir et maintenir un jumelage,
- gérer et coordonner les tâches y afférentes.

20. Comment peut-on impliquer la société civile ?

L'établissement d'un partenariat communal permet au maire et au conseil d'obtenir un feedback direct de leur corps électoral. On peut, par exemple, encourager toute la population à présenter des idées concernant le contenu de la coopération et le choix des partenaires potentiels. Des réunions auxquelles on invite tous/toutes les citoyen(ne)s sont une occasion pour discuter les options directement ou même voter formellement.



Pour augmenter le taux de participation, il est conseillé de mettre en évidence les avantages spécifiques pour chaque groupe d'acteurs (cf. question 21) : Les citoyens individuels apprécient sans doute l'occasion d'élargir leur horizon, d'apprendre une autre langue et d'acquérir des compétences interculturelles alors que les entreprises privées visent plutôt **l'avantage commercial avec le but d'ouvrir de nouvelles options pour leur marketing.**



Un comité administratif qui comprend des représentants d'organisations locales, d'entreprises et de tous les acteurs prêts à contribuer au processus pourrait être chargé d'élaborer des concepts plus détaillés qui se fondent sur les résultats des réunions publiques. Ce genre de groupe de travail ad-hoc peut se révéler plus tard comme base utile pour l'institutionnalisation du partenariat communal (cf. question 23).



21. Qui sont nos acteurs locaux ?

Une réponse individuelle à cette question demanderait une analyse du potentiel spécifique de la commune concernée. Les groupements à retenir sont :

- ❑ **Les organisations de la société civile:** Traditionnellement, ce sont les institutions des secteurs de l'éducation, de la culture, du sport et les groupements religieux qui jouent un rôle important. Ils rendent les jumelages vivants en organisant des expositions, présentations et des échanges avec leur partenaire étranger.
- ❑ **Les chefs traditionnels:** La chefferie traditionnelle étant une partie intégrante de la culture camerounaise, elle est également une actrice importante pour le jumelage. Elle apportera aussi le charme de l'exotisme qui intéresse sans doute les communes non africaines.
- ❑ **Le secteur privé:** Les entreprises locales peuvent contribuer aux partenariats en tant que sponsors, assistants techniques ou participants d'échanges commerciaux.
- ❑ **La diaspora:** Les Camerounais à l'étranger et les anciens membres de la diaspora camerounaise qui sont de retour dans leurs pays sont particulièrement précieux en tant que ambassadeurs qui représentent les deux côtés et qui facilitent l'échange interculturel.
- ❑ **Les jeunes:** Il est essentiel de s'adresser aux enfants et aux adolescents pour créer des partenariats durables qui sont naturellement intéressés à former les volontaires de coopération décentralisée dans l'avenir.

Généralement, on peut dire qu'**une approche transparente et inclusive aide à assurer que tous les membres de la population communale se sentent invités à participer activement** – quelque soit le sexe, la tribu ou le statut social. Votre partenaire étranger sera bien évidemment curieux de connaître le caractère de votre commune composée de tous les membres de la société.



22. Quelles sont l'envergure et la durée d'un jumelage ?

Dans les projets de jumelage traditionnels, on ne trouve ni des limites de durée ni des restrictions par rapport à la sélection de projets et d'activités. L'avantage est que les deux partenaires peuvent prendre leur temps pour établir une relation de confiance, durable et bien ancrée dans la société civile.

D'un autre côté, une coopération dans le cadre d'un projet – c'est-à-dire une activité intercommunale de courte ou moyenne durée avec des objectifs et des dates limites clairement définis pour un certain domaine de travail – gagne de plus en plus de terrain dans le cadre international. Ce type de coopération représente un instrument de la coopération décentralisée plus flexible qui peut être ajusté aux besoins spécifiques de la commune et aux exigences d'un tiers. Comme la coopération décentralisée ne demande pas forcément une institutionnalisation en forme d'un corps de gestion municipal (cf. question 9), ce genre de partenariat ad-hoc est plus facile à établir. Mais, les délais et la focalisation sur un seul domaine de travail empêchent le développement d'un partenariat stable ouvert à tous les membres de la population locale.

Les avantages des deux approches peuvent être combinés en intégrant la coopération dans le cadre d'un projet comme une activité possible dans un partenariat stable. Et, vice-versa, plusieurs partenariats à durée illimitée ont trouvé leurs origines dans des projets de coopération plus limités au niveau de la durée et du contenu. Donc, même si vous optez pour une relation durable et stable à long terme, **commencer par un projet limité est un moyen efficace pour surmonter les réserves d'un partenaire potentiel** qui aimerait peut-être d'abord connaître votre commune avant de s'engager dans un partenariat durable. En même temps, cela vous permet d'établir un moyen pour contrôler si ce partenariat peut répondre à vos propres attentes. Une telle phase de test augmente sans doute la motivation des deux partenaires.



23. Est-il nécessaire d'institutionnaliser un partenariat communal ?

Si vous envisagez d'établir un partenariat durable, il est recommandé - mais pas obligatoire - de créer une unité administrative spécialement dédiée à cette tâche. On peut dire que **l'institutionnalisation rendra votre jumelage plus indépendant des contributions des personnes individuelles** qui sont probablement disponibles aujourd'hui mais pas demain.



Généralement le maire ou un administrateur municipal devrait garder la responsabilité de la gestion centrale et de la supervision d'un partenariat intercommunal pour garantir le contrôle au niveau communal. Mais des responsabilités exécutives et organisatrices peuvent aussi être déléguées soit à l'administration communale ou même à une association spécialement créée pour cette tâche, composée de membres de la société civile et placée sous la supervision de l'administration communale (cf. question 20).



Si plusieurs unités administratives sont responsables, il est indispensable de définir clairement les responsabilités de chacune. Cela est également important en ce qui concerne les responsabilités de personnes individuelles dans une unité.

24. Quel genre d'appui peut-on obtenir des tiers ?

Il est favorable pour une coopération décentralisée si des soutiens extérieurs, particulièrement ceux des organisations de la coopération décentralisée sont disponibles (cf. **question 12**). Les programmes d'appui pertinents sont normalement dédiés à des domaines de travail spécifiques et accordés pour une durée limitée. Une liste exhaustive des programmes d'appui pertinents perdrait donc vite son actualité.

D'ailleurs, la liste de l'assistance technique et financière disponible varie constamment en fonction des cycles de mode – la gestion d'eau peut-être en vogue aujourd'hui tandis que l'énergie renouvelable sera à la mode demain. **Résistez donc à la tentation de déformer votre partenariat de longue durée pour répondre aux conditions d'une assistance limitée.** A la longue, poursuivre un concept que vous et votre partenaire avez développé par rapport à vos besoins respectifs sera plus efficace.



Or, faire des efforts des deux côtés pour obtenir le soutien approprié d'un tiers vaut bien évidemment la peine. A côté des organisations et institutions de développement nationales et internationales, gouvernementales et non-gouvernementales, des entreprises privées peuvent aussi jouer un rôle utile en tant que sponsors ou partenaire technique pour les projets de coopération décentralisée (cf. **question 21**).

25. Comment pouvons-nous financer notre partenariat communal ?



Un budget solide est l'élément crucial pour établir un partenariat. Peu importe d'où viennent les fonds, **équilibrer les fonds avec les coûts attendus dans un budget formel est indispensable** pour obtenir une base solide de planification de vos activités intercommunales. Les sources de revenus potentiels sont les suivantes :

- **Le programme de bailleurs de fonds:** Surtout les organisations de développement mettent à disposition des fonds extérieurs (cf. **question 24**), mais ils vont vous obliger à contribuer aux frais en puisant dans votre budget communal pour obtenir une preuve de votre détermination dans le projet.
- **Le secteur privé:** Des entreprises locales ou nationales pourraient contribuer en tant que sponsors mais ils vont demander des retours en quelque sorte.
- **Les volontaires:** Les membres de la société civile qui s'impliquent en apportant la main d'œuvre ou d'autres atouts peuvent également soulager le budget communal.
- **Le partenaire communal:** En respectant le principe de la mutualité (cf. **question 10**) vous ne devriez pas trop compter sur votre partenaire.
- **Les projets intercommunaux:** À l'idéal, votre coopération produira des revenus qui peuvent être réinvestis.



26. Quelle est l'importance des relations personnelles dans le partenariat communal ?

Les relations personnelles jouent un rôle clé dans votre partenariat ! **Tous les partenariats entre des autorités locales qui fonctionnent bien sont basés sur des relations fiables entre les personnes concernées.** Le fait d'établir ce genre de relations favorables pourra donc augmenter manifestement vos chances de transformer vos premiers contacts intercommunaux en une relation durable et solide. Rappelez-vous que cela peut prendre du temps et construisez les relations à partir de liens déjà existants : Y a-t-il des équipes de sports déjà en contact ? Avez-vous déjà rencontré un maire lors d'une conférence ou même pendant les vacances ? Connaissez-vous une citoyenne de votre commune qui habite à l'étranger ?



Bien évidemment, le fait de pouvoir communiquer dans une langue commune sans avoir recours à un interprète est un atout dans ce défi. Heureusement que la communication à distance est aujourd'hui facilitée par les innovations techniques telles les conférences vidéo, mais **les contacts personnels restent toujours d'une importance particulière.** Pour le moment, les rencontres mutuelles entre les délégations des partenaires communaux restent une partie intégrale dans la coopération décentralisée. Celles-ci peuvent être complétées par des échanges scolaires, universitaires ou des échanges entre partenaires de business ou d'institutions qui envoient à l'étranger des étudiants, des stagiaires, des apprentis, des experts etc. en tant qu'ambassadeurs de leur commune d'origine.



En tenant compte des différences interculturelles, soyez vigilants car votre partenaire pourrait avoir des idées, des attentes ou préjugés dont vous n'êtes pas conscients. Essayez d'éviter les jugements prématurés. Un mot peut avoir des connotations différentes dans des pays différents. Il est donc mieux de poser une question de plus que de perdre un partenaire à cause d'une question manquée. Une règle générale est : restez ouverts pour la culture de l'autre et **mettez-vous à la place de vos partenaires**, surtout lors de la première visite. Un programme de loisirs complètera vos négociations formelles et vous permettra de vous connaître mieux. Il est recommandable d'organiser des événements en dehors du programme formel comme des expositions, des excursions, événements sportifs ou d'autres activités de divertissement.



27. Comment trouver une commune partenaire appropriée?

Dès que vous avez élaboré un concept présentable pour une coopération décentralisée, vous pouvez entamer la recherche d'un partenaire. Il y a généralement quatre options qu'on peut librement combiner:



- ❑ **Renforcer les relations déjà existantes:** Identifiez des contacts internationaux établis par des institutions ou des personnes individuelles; déterminez leur potentiel pour des activités intercommunales ;
- ❑ « **Acquisition à froid** »: Faites la sélection de partenaires potentiels à partir de vos critères de recherche et essayez de les convaincre de votre concept de coopération;
- ❑ **Recherche passive:** Évaluez les demandes de partenaires publiées par des communes étrangères;
- ❑ **Recherche active:** Publiez votre propre proposition de partenariat.

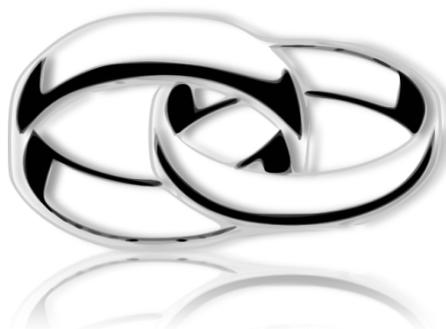
Si vous désirez poursuivre une recherche active ou passive, les associations nationales des communes dans la région avisée sont des partenaires utiles pour vous. Ils publieront sûrement votre proposition et/ou indiqueront des institutions compétentes qui sont spécialisées dans la recherche de partenaires intercommunaux. Des instruments en ligne où on peut déposer une candidature et en même temps évaluer les propositions de partenaires potentiels peuvent également être très intéressants. Par exemple, l'UE et le *Conseil des Communes et Régions d'Europe* (CCRE) ont créé ce genre d'instruments pour vous assister à trouver un partenaire sur le continent européen (**cf. annexe pour les contacts respectifs**).

28. Comment pouvons-nous présenter notre proposition?

Pour décrire un jumelage, la métaphore du mariage est fréquemment employée par les auteurs. De la même manière, rédiger votre candidature à la coopération centralisée ressemble à une présentation comme futur(e) époux/épouse. Dans les deux cas, vous voulez mettre en évidence vos atouts, plus particulièrement vos contributions actives au partenariat – **n'oubliez pas que les exagérations seront découvertes tôt ou tard**. Être réaliste en tant que partenaire communal prospectif veut dire ne pas embellir votre situation et de ne pas omettre des défis pertinents.



Un instrument utile pour votre recherche d'un partenaire (**cf. question 27**) est un exposé de votre proposition qui ne dépasse pas une page – cela vous obligera également à définir les points les plus importants pour vous-même. Un exposé parfait ne contient que les informations les plus importantes et rend le groupe cible curieux de savoir plus de votre propre commune. N'oubliez pas d'inclure vos contacts et préparez une information plus élaborée pour ceux qui la demandent. À cet effet, un instrument très important est une page web bien structurée et actualisée qui fournit une introduction compréhensive à votre commune. Si votre commune ne dispose pas encore d'une page web, commencez à en créer maintenant tout en visant votre groupe cible dans la recherche d'un partenaire.



29. Faut-il documenter ou formaliser notre partenariat?

La directive légale d'obtenir l'approbation préalable de l'autorité compétente pour un partenariat international (cf. question 9) implique un avant-projet d'une convention de partenariat comme sujet d'une validation formelle. Le « Guide pratique de la coopération et de la solidarité intercommunales au Cameroun » (cf. question 7) fournit des informations détaillées sur le processus de formalisation et de validation. Cependant, notez que documenter le contenu que vous avez négocié avec votre partenaire est recommandable même s'il n'y a pas d'exigence formelle. En définissant clairement les types d'activités, les objectifs respectifs et les dates auxquelles certains résultats sont attendus, vous éviterez de malentendus ou des mauvaises interprétations.

Contrairement à une convention documentant le contenu d'une coopération dans le cadre d'un projet, celle d'un partenariat communal à long terme est typiquement plus abstrait. Dans ce cas-là, il peut aider à transférer des provisions plus concrètes aux documents de planning de durée moyenne. Dans tous les cas, **des indicateurs appropriés vous permettent de suivre chaque activité occasionnellement ou même continuellement.** Il est également recommandable de définir des intervalles et des critères pour une évaluation récurrente du projet de jumelage en entier. Cette évaluation vous fournira d'ailleurs des occasions régulières pour réévaluer les activités, les objectifs et les critères afin de s'assurer que tous les participants poursuivent les mêmes priorités.



30. Quels sont les 10 facteurs de succès les plus importants pour un partenariat communal vivant et durable?

- La préparation:** Inventorier les potentiels du développement de votre commune vous permet d'en déduire des attentes à un projet de jumelage;
- L'égalité:** Le respect de ce principe fondamental assure le bénéfice mutuel des deux côtés;
- La participation:** L'inclusion de la société civile soulage l'administration et assure une orientation aux besoins de la population concernée par le partenariat;
- La jeunesse: Les écoles sont la clé à la société civile** et à la génération future de volontaires pour la coopération décentralisée;
- Le soutien:** Faire des efforts pour identifier et obtenir un soutien approprié vaut la peine, mais ne déformez pas votre concept pour répondre aux conditions pour obtenir l'assistance d'un tiers ;
- La budgétisation:** Un budget solide est un outil indispensable de planification d'un partenariat;
- La formalisation:** Une convention écrite de partenariat et des documents de planification rendront les objectifs transparents pour tous les participants;



- **L'institutionnalisation**: Concentrer les tâches administratives et définir clairement les responsabilités faciliteront le contrôle et la continuité ;
- **Le suivi**: Des indicateurs appropriés sont une base pour une évaluation des activités et du partenariat entier ;
- **Les gens**: Des relations de confiance entre les participants font qu'ils se sentent à l'aise dans le jumelage.



Partie IV – Des communes allemandes comme partenaires de jumelage



31. Quelles sont les caractéristiques géographiques de l'Allemagne?

Une qualité géographique que l'Allemagne a en commun avec le Cameroun, est la variété qu'elle offre au sein de son territoire. Partant des Alpes dans le sud vers le nord, vous traversez des paysages vallonnés qui couvrent la plupart de l'Allemagne. Ils donnent finalement sur les plaines du nord et de l'est qui confinent à la mer du Nord et à la mer Baltique. Le climat tempéré dans l'est continental de l'Allemagne rend les étés chauds et les hivers froids, tandis que l'influence de l'océan Atlantique atténue légèrement les différences saisonnières dans l'ouest.



Plus que 11.000 communes

La forêt, étant la végétation naturelle potentielle sur presque toute la surface du pays, couvre aujourd'hui

moins d'un tiers. Les 357.167,94 kilomètres carrés du territoire allemand sont densément peuplés par 80,767 millions de gens. Le territoire national est composé de nombreuses régions, chacune ayant sa propre histoire et son identité culturelle.

La performance de l'économie allemande, la quatrième dans le monde, est due au secteur de services représentant 75 %. Elle est étroitement liée à l'UE, le marché interne le plus grand du monde, mais les industries allemandes d'automobile, de mécanique, d'électronique et de chimie sont globalement compétitives.

Le football est le sport le plus populaire en Allemagne vu le grand nombre de joueurs actifs et de spectateurs enthousiastes. L'équipe nationale a gagné la coupe du monde pour la quatrième fois en 2014, mais elle n'a pas pu battre le Cameroun lors d'un match de test précédent 😊.



16 Etats fédérés



32. Comment caractériser la mentalité des Allemands ?

Il faut d'abord souligner que la population allemande n'est pas uniforme, mais elle aussi reflète la variété du pays. Bien que l'identification avec une ethnie ou une tribu soit moins évidente qu'au Cameroun, les gens qui habitent les nombreuses régions, sous-régions et même communes se distinguent tous par une identité culturelle caractéristique. Elle se manifeste dans la mentalité, le dialecte, les spécialités culinaires, la musique, les costumes traditionnels etc.



En même temps, les gens ont la tendance d'attribuer certaines caractéristiques, souvent moins flatteuses, à leurs voisins. Ce genre de division, que l'on peut également trouver au niveau international, mène souvent à renforcer des clichés. Il vaut donc mieux s'abstenir de la présomptueuse entreprise d'attribuer une mentalité commune aux 80 millions d'individus qui habitent l'Allemagne. Notez que, par exemple, les célèbres *Lederhosen* (pantalons courts en cuir) ne sont pas typiques en Allemagne, mais seulement courants en Bavière. Exercez quand même votre compétence interculturelle en menant une enquête pour savoir si les personnes que vous rencontrez se montrent aussi directes, méticuleuses et efficaces que l'image des Allemands le stipule. Mais préparez-vous à des surprises 😊.

33. Comment est organisé l'Etat allemand?

C'est la constitution (*Grundgesetz*) de la République Fédérale d'Allemagne qui présente un facteur unifiant dans la diversité de l'Etat. Elle est entrée en vigueur en 1949 et contient la directive de l'égalité des conditions de vie dans tout l'Etat. La constitution assigne des compétences législatives et administratives aux Etats fédérés appelés (*Bundes-*)*Länder*. Après la chute du mur de Berlin en 1990 et la réunification des deux Allemagnes le nombre des *Länder* a augmenté de 11 à 16.

La structure fédérale de l'Etat prévoit que la législation concernant les communes, la tutelle et toutes affaires municipales sont gérées par la compétence des *Länder*. Cette approche crée des disparités importantes concernant les compétences, le cadre légal et les conditions de travail des communes qui appartiennent à des Etats fédérés différents.

Une garantie essentielle de l'autonomie communale est prévue non seulement dans les constitutions de chaque *Bundesland*, mais aussi dans la constitution de l'Etat

(*Grundgesetz*). Face à cette garantie et à la structure fédérale, on pourrait appeler l'Allemagne un Etat décentralisé. Mais contrairement à l'Etat du Cameroun où la



A l'origine de l'autonomie municipale: Les villes au Moyen Age (Nürnberg, 1493)



décentralisation est un processus comparativement nouveau et continu, l'autonomie communale en Allemagne est le résultat d'une évolution historique de nombreux siècles. Les fonctions respectives ont d'un côté été attribuées aux communes lors de la réforme communale prussienne de 1808 initiée par Karl Freiherr vom Stein ou de l'autre côté elles étaient déjà considérées comme responsabilités des villes depuis le Moyen Âge.

La décentralisation allemande n'est donc pas un processus, mais plutôt une condition qui n'est plus remise en cause, mais naturellement acceptée.



34. Quelles sont les conditions cadres de l'administration communale en Allemagne?

Malgré l'organisation consolidée de l'Etat allemand, des révisions de la répartition des compétences entre les divers niveaux étatiques s'imposent de temps en temps. Lorsque de nouveaux défis apparaissent, il est demandé aux communes de participer. Une autre instance importante est le corps supranational de l'UE qui a désormais son propre pouvoir législatif transféré par les pays membres. Par conséquent, les autorités locales allemandes se trouvent souvent à la fin de la chaîne de commandement : Elles doivent exécuter la législation de l'UE transmise par le gouvernement national et l'Etat fédéré auquel elles appartiennent.

En principe, les *Länder* sont obligés par la constitution de fournir les fonds nécessaires pour l'exécution des tâches qu'ils ont transférées aux communes – mais dans la pratique, l'application de ce principe fait constamment l'objet de débats. Les sources de revenu communales sont pratiquement les mêmes qu'au Cameroun. L'approche la plus efficace pour générer des revenus au profit du budget municipal est d'attirer des entreprises privées contribuables.



Père fondateur de l'autonomie municipale moderne: Karl Freiherr vom Stein

Pour des raisons démographiques, économiques et politiques, de grandes disparités existent entre des communes riches et d'autres qui sont gravement endettées. Ces différences peuvent légèrement être nivelées par un système de péréquation verticale (appui de l'Etat) et horizontale (intercommunale). Des défis auxquels toutes les communes se voient confrontés sont l'explosion des coûts sociaux et un taux de natalité toujours décroissant.

Pour résumer: **Les communes allemandes jouissent d'une autonomie garantie par la constitution, elles ont une multitude d'obligations et sont souvent confrontées à de graves restrictions financières.**



35. Quelles catégories de communautés territoriales existent en Allemagne?

Ce ne sont pas tous les Etats fédérés de l'Allemagne qui ont montré la même détermination à former des autorités locales plus grandes et plus efficaces en unifiant des villages avoisinants. Aujourd'hui, il y a 11.197 communes allemandes. Par rapport à leurs tailles, les deux extrémités sont représentées respectivement par Gröde, une île dans la mer du Nord habitée par 11 personnes, et Berlin, la capitale allemande avec sa population de 3,4 millions.



Les villes plus grandes sont composées des communes d'arrondissement qui sont de véritables communautés territoriales. Parmi elles, on trouve quelques-unes qui participent même à la coopération décentralisée. Certaines grandes villes, mais pas nécessairement les plus grandes, sont des Villes-Etats avec le double statut d'une commune et d'un *Bundesland* (Brême, Hambourg et Berlin). (Land-) Kreise (districts/ départements) sont des corps municipaux

auxquels ont été déléguées certaines compétences de leurs communes membres pour plus d'efficacité. Il n'est pas anodin de remarquer que les *Kreise* sont des partenaires de jumelage qualifiés et actifs. Les villes plus grandes qui n'ont pas de difficultés pour accomplir toute la gamme des compétences communales toute seules n'appartiennent à aucun *Kreis*.



Finalement, il est important de mentionner comme partenaires potentiels de la coopération décentralisée les associations des communes (*kommunale (Zweck-)Verbände*) – qui peuvent être comparées aux syndicats de communes camerounaises. Ils sont de véritables corps municipaux et leur expertise en certains sujets comme par exemple la gestion de l'eau et des ordures, l'énergie et les services sociaux en fait des partenaires recherchés pour un jumelage.

Pour résumer : **Comparé au Cameroun, le paysage des autorités locales en Allemagne est moins uniforme et la taille moyenne des communes est plus petite** en termes de surface et de population.



36. Les autorités locales en Allemagne s'intéressent-elles à la coopération décentralisée?

Le mouvement moderne de jumelage en Allemagne est né après la Deuxième Guerre Mondiale, lorsque les municipalités ont établi des relations « diplomatiques » avec des communes dans les pays voisins pour promouvoir la réconciliation et l'intégration européenne. Aujourd'hui, la grande majorité des jumelages des communes allemandes est intra-européenne (6092 en totale).

Néanmoins, dès 1964 le premier partenariat germano-africain a été formalisé entre Cologne et Tunis, suivi par Würzburg – Mwanza/Tanzanie (depuis 1966) et Hanovre – Blantyre/Malawi (depuis 1969). Dans les années plus récentes, la coopération entre les communes allemandes et leurs partenaires dans les pays moins développés a connu une croissance importante et on compte aujourd'hui 93 partenariats de développement avec des communes allemandes sur le continent africain.

Selon une étude récente, la commune allemande moyenne entretient environ deux partenariats et demi. On constate une corrélation claire entre le nombre des partenariats et la taille de la population municipale, allant de 1 dans la catégorie de moins de 10.000 habitants jusqu'à plus de 7 dans la classe d'au-dessus de 100.000. La ville de Cologne domine la statistique avec son record national de 24 jumelages. On peut donc retenir que **les communes allemandes sont des partenaires intercommunaux expérimentés d'un côté, mais déjà assez chargées de l'autre côté.**



37. En Allemagne, quelles sont les conditions cadres de la coopération municipale au développement?

Comme au Cameroun, la loi constitutionnelle en Allemagne permet la coopération décentralisée tant que les communes qui s'y engagent agissent au sein de leur cadre de compétences. Les *Länder* font même confiance aux communes de respecter cette directive sans processus de validation formelle. **Les partenariats avec des autorités locales dans des pays moins développés sont particulièrement appréciés et appuyés** par les Etats fédérés et le gouvernement national, comme la coopération décentralisée complète la politique extérieure de l'Etat (cf. question 12).



D'un point de vue budgétaire, il faut souligner que la coopération décentralisée ne fait pas partie du catalogue des tâches obligatoires des communes. En tant qu'entreprise volontaire, le projet de jumelage doit par conséquent apporter une justification sous forme de revenu quelconque au profit de la population municipale. N'oubliez donc pas que **vos partenaires en Allemagne ne sont pas seulement légitimés mais davantage obligés de tirer leur propre bénéfice** d'un projet de jumelage. D'ailleurs, les activités de jumelage exigent beaucoup d'idéalisme personnel de la part des Allemands – même les haut(e)s représentant(e)s des villes et communes sont généralement obligés de travailler des heures supplémentaires non-rémunérées et de payer une partie importante de



38. Quelle est l'attitude générale des communes allemandes envers un jumelage avec l'Afrique?

Pour éviter la déception, il faut souligner que la plupart des communes allemandes ne cherchent pas un partenaire camerounais. Ceci est le résultat d'un sondage (non-représentatif) que la coopération PADDL-CVUC a récemment mené auprès des représentants communaux en Allemagne. **Le jumelage est un défi pour les maires allemands et ils accepteront à s'y impliquer s'il promet une réussite** appréciée également par leurs électeurs (cf. question 36).



Les communes allemandes qui ne sont pas encore surchargées avec leurs partenariats existants et de nombreux autres défis (cf. question 34), montrent une préférence claire (84 %) pour les communes dans les pays voisins en Europe dont elles se sentent plus proches dans tous les sens. Prenez également en compte que la perception allemande de l'Afrique est fortement influencée par les films de fiction et la focalisation des médias sur les problèmes et les crises que subit le continent ; *Ebola* et *Boko Haram* sont les mots clés courant actuellement.



Symbol de la coopération entre l'Allemagne et le Cameroun : Pont d'Edea

Mais cette brochure n'aurait pas été publiée s'il n'y avait ni l'espoir ni le potentiel pour le jumelage germano-camerounais. Les statistiques d'une actuelle étude scientifique montrent qu'environ un quart des communes allemandes planifie (9 %) ou n'exclut pas (14,8 %) un nouveau partenariat. 3,5 % d'entre elles considéreraient l'Afrique comme région cible. En plus, les praticiens allemands de la coopération municipale au développement sont assez ouverts ; ils seront conscients du fait que l'Afrique n'est pas un seul Etat et que le continent offre beaucoup plus que les tam-tams, les coups d'Etat militaires et les safaris ☺.

39. Qu'est-ce qui rend les communes allemandes intéressantes comme partenaires?

Si vous montrez un intérêt spécial pour un jumelage avec l'Allemagne, vous devriez expliquer pourquoi. Êtes-vous intéressé par l'administration allemande, le commerce, l'échange culturel, la diaspora camerounaise ou la coopération touristique ? Quels pourraient être les avantages spécifiques d'un jumelage avec une commune allemande pour vous?

La plupart des tâches qui ont été transférées aux communes lors du processus de décentralisation au Cameroun correspond aux responsabilités que constituent l'autonomie



municipale traditionnelle en Allemagne (cf. questions 33, 34). Par conséquent, il y a un potentiel évident pour un échange de compétences. En dehors de cela, la disposition des communes allemandes pour participer dans la coopération décentralisée et leur situation favorable pour solliciter du soutien (cf. question 36, 37) constituent un véritable pays cible pour le jumelage.



40. Qu'est-ce qui rend notre commune intéressante pour un partenaire allemand?

En fait, cette question est votre point de départ et le critère de contrôle pour l'élaboration d'un projet de partenariat germano-camerounais. Vous pouvez essayer de vous appuyer sur l'histoire commune de l'Allemagne et son ancienne colonie, le Cameroun, partie principale de « Deutsch-Westafrika ». Mais pour éviter une déception, prenez en compte que pour l'Allemand moyen, le colonialisme n'est qu'une note marginale presque perdue dans la longue histoire agitée de la nation allemande. Contrairement à cela, la colonisation allemande est un élément important dans l'héritage historique du Cameroun qui se manifeste partout dans le pays. Vous pourriez saisir cette opportunité pour rapprocher modestement les Allemands de leur propre histoire en Afrique.



En plus, sur la base de l'histoire commune, de **multiples relations germano-camerounaises dans les domaines de la politique, de l'économie et de la culture ont été établies** depuis plus d'un siècle. Ces relations internationales se déroulent souvent au niveau local. Même des institutions municipales comme des écoles y jouent un rôle. De telles occasions d'échanges entre les sociétés civiles des deux pays se prêtent comme base de partenariats communaux. Un autre atout de la relation germano-camerounaise est la forte diaspora camerounaise en Allemagne. Ses membres – y compris ceux qui sont rentrés dans leur pays – peuvent agir comme facilitateurs dans les échanges.

Quant à la communication, l'Anglais est la langue étrangère obligatoire dans toutes les écoles allemandes. Le Français est généralement deuxième, parfois même première langue étrangère pour beaucoup d'élèves. Mais si vous avez des représentants de votre commune qui savent communiquer en allemand, ce serait une manifestation impressionnante de votre intérêt pour l'Allemagne.

Pour trouver des sujets de coopération, constatez par exemple que les Allemands aiment voyager et qu'ils sont fiers de leurs nombreuses attractions culturelles et destinations touristiques. La beauté et l'héritage culturel du Cameroun présentent donc des atouts intéressants aussi pour eux. Bien plus, l'Allemagne dispose d'un système avéré de gestion durable des forêts sur la base d'une longue tradition de sylviculture et de transformation du bois. Ce serait également un sujet de coopération possible.

Cette liste d'exemples est loin d'être complète, mais l'essentiel est : La variété sur tous les Niveaux qu'offrent le Cameroun et l'Allemagne présente une source importante d'intérêts communs. D'abord **relever vos propres atouts et besoins vous aidera dans votre recherche d'un partenaire en Allemagne.**



41. Comment présenter notre commune comme partenaire attractif?

Après la lecture des **questions 27 et 28**, vous trouverez des moyens pour souligner dans votre proposition de partenariat les facteurs qui favorisent le jumelage germano-camerounais (**question 40**). Ce faisant, focalisez les facteurs qui sont pertinents pour votre commune individuelle et, même plus important, ceux que vous pouvez influencer

Les facteurs de réussite pertinents sont élaborés dans la **partie III** ; en le considérant lors de la rédaction de votre concept, vous augmenterez votre attractivité comme partenaire. Notamment, avoir une société civile active derrière votre projet sera un atout majeur. La recherche d'outils pour mieux impliquer les citoyens et citoyennes dans le développement de leurs communautés – un sujet vivement discuté en Allemagne – se prête d'avantage en tant que sujet de jumelage. Le cas échéant, apprendre à écrire et prononcer le terme *Bürgerbeteiligung* (participation des citoyens ☺) sera utile.



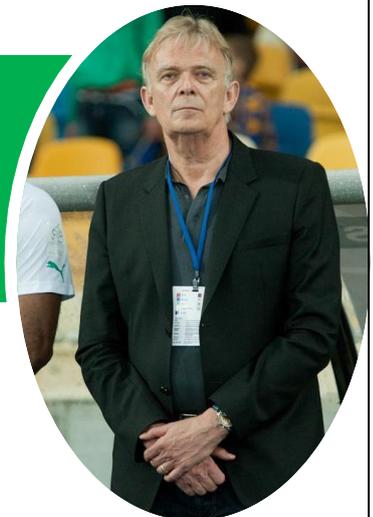
En tous cas, **indiquez quelles sont les contributions que vous offrez au partenariat**, même s'il ne s'agit pas toujours de contributions matérielles. A cet égard, soyez conscient qu'une commune allemande qui choisit un partenaire camerounais, s'attend à une expérience qu'une commune française, anglaise ou polonaise ne pourrait pas offrir. Il est donc légitime et utile de jouer de manière mesurée sur l'exotisme.



Finalement, rappelez-vous que les intérêts communs sont à la base de chaque partenariat. A propos, **le premier aspect que la plupart des Allemands associe avec le Cameroun, est le football**. Du point de vue d'un jumelage, des matchs d'amateurs sont l'occasion pour créer des relations en réunissant des gens dans une atmosphère décontractée (**cf. question 26**).



« La passion partagée pour le football nous permet de surmonter toutes les barrières culturelles et politiques. Les partenariats communaux germano-camerounais peuvent d'avantage s'appuyer sur un milieu vivant et varié des clubs de foot existant dans les deux pays. »
Volker Finke, entraîneur de l'équipe nationale de football du Cameroun



42. Comment trouver un partenaire approprié?

Toutes les options décrites sous **question 27** sont applicables dans la recherche d'un partenaire en Allemagne.

Les institutions auxquelles vous pouvez vous adresser pour demander de l'assistance sont notamment les sièges nationaux des associations de communes (**cf. question 35**). En Allemagne, ce sont les trois suivantes :

- L'Association des Villes Allemandes (*Deutscher Städtetag, DST*),
- L'Association des Villes et Communes Allemandes (*Deutscher Städte- und Gemeindebund, DStGB*),
- L'Association des Districts Allemands (*Deutscher Landkreistag, DLT*).

Le *Service pour les Communes du Monde (Servicestelle Kommunen in der Einen Welt – SKEW)* est une institution fondée par le gouvernement allemand qui soutient la coopération décentralisée des communes allemandes. SKEW conseille également leurs partenaires potentiels à l'étranger.

Finalement, l'UE et la délégation allemande du *Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE)* assistent dans la création de partenariats et offrent des outils en ligne sur leurs pages de la coopération décentralisée.

Vous trouverez les coordonnées de toutes les institutions susmentionnées sur leurs sites Internet respectifs (**cf. annexe**).

Bonne chance !



Annexe

Un exemple de pratique

Le partenariat entre la ville allemande de Schopfheim (Baden-Württemberg) et la commune camerounaise de Dikome (Région Nord-Ouest) a été formalisé en 2000. Ses origines pourtant datent de la fin du 19^{ième} siècle quand des missionnaires protestants avaient établi une station à Dikome. Encore aujourd'hui, les paroisses protestantes des deux communes sont des membres actifs dans le réseau des organisations et individus qui rendent le partenariat vivant.

La ville de Schopfheim a délégué l'administration du partenariat à une association spécialisée et composée des membres de la société civile. Son activité principale est un projet unifiant les deux communes et précédant leur partenariat : L'importation des graines de café de Dikome pour la fabrication et la vente du café à Schopfheim. D'autres projets sont consacrés à l'éducation scolaire et la formation professionnelle, la gestion d'eau et l'appui au développement autonome, notamment à travers un système de micro-finance à Dikome.

L'association qui gère le partenariat à Schopfheim dépend surtout de la participation des volontaires. Une première transition générationnelle a déjà pu être effectuée grâce à la participation des écoles dans le réseau des acteurs du partenariat communal.

« Les différences manifestes entre nos pays servent à révéler les lacunes respectives dans nos communes. »

Christof Nitz, maire de la ville de Schopfheim



Sources d'informations additionnelles



Littérature	
Titre	Spécifications
Guide pratique de la coopération et de la solidarité intercommunales au Cameroun, 2013	52 p. ; téléchargé au centre de ressources des CVUC, www.cdr-cvuc.cm/index.php/fr/ ("Documents – Guides et Outils – Intercommunalités")
Etude de l'intercommunalité au Cameroun – Etat des lieux et perspectives, 2010	81 p. ; téléchargé au centre de ressources des CVUC, www.cdr-cvuc.cm/index.php/fr/ ("Documents – Guides et Outils – Intercommunalités")
Municipal development cooperation in Germany, 2011	Brochure (81 p.); téléchargé des versions allemande et française au site Internet de <i>Deutscher Städtetag (Association of German Cities)</i> , http://www.staedtetag.de (« Publikationen – Materialien »)
La politique communale en matière de développement – Etude sur l'engagement des villes, communes et districts allemands dans la politique de développement, 2009	téléchargé du résumé français (11 p.) au site Internet (version française) du <i>Service pour les Communes du Monde (Servicestelle Kommunen in der Einen Welt – SKEW)</i> , www.service-eine-welt.de/fr/ (« publications actuelles »)
50 Partenariats communaux pour le climat d'ici 2015 – Documentation sur la phase pilote, 2013	9 villes allemandes et leurs partenaires Africains participaient à la phase pilote de ce projet continué ; téléchargé des versions allemande et française de la documentation (124 p.) au site Internet (version française) du <i>Service pour les Communes du Monde (Servicestelle Kommunen in der Einen Welt – SKEW)</i> , www.service-eine-welt.de/fr/ ("projets actuels - 50 Partenariats communaux pour le climat d'ici 2015 »)
La diaspora camerounaise en Allemagne: Sa contribution au développement du Cameroun, 2007	Résultats d'une étude (36 p.) commandée par le Ministère Allemand de la Coopération Economique et du Développement téléchargé à www.kbk-cameroon.org („Camerounais en Allemagne – Présentation de la diaspora“)





Sites Internet

Adresse	Spécifications
www.rgre.de/kez	site Internet (en allemand) de la délégation allemande du <i>Conseil des communes et régions d'Europe (CCRE)</i> qui assiste au jumelage ("Partnerschaftsarbeit"), à la coopération communale au développement ("Kommunale Entwicklungszusammenarbeit") et à la recherche d'un partenaire ("Kontakt")
www.lra4dev.cor.europa.eu/portal/FR	portail (version française) de l'UE sur la coopération décentralisée ; cf. notamment la bourse des partenariats („Bourse“)
www.platforma-dev.eu	portail européen sur à la coopération communale au développement (version française : « FR »)
www.service-eine-welt.de/fr	portail (version française) du <i>Service pour les Communes du Monde (Servicestelle Kommunen in der Einen Welt – SKEW)</i> avec une offre d'informations étendue sur la coopération communale au développement en Allemagne
www.staedtetag.de	site Internet (en allemand ; version anglaise disponible) de <i>Deutscher Städtetag</i> (Association des villes allemandes)
www.dstgb.de	site Internet (en allemand) de <i>Deutscher Städte- und Gemeindebund</i> (Association des villes et communes allemandes)
www.landkreistag.de	site Internet (en allemand) de <i>Deutscher Landkreistag</i> (Association des districts allemands)
www.dikome-kamerun.de	site Internet (en allemand) de l'association de la ville allemande de Schopfheim qui gère le partenariat avec Dikome (Région Nord-Ouest, Cameroun)
www.cvuc.cm/national/index.php/fr	site Internet (version française) des CVUC
www.goethe.de/ins/cm/fr/yao.html	site Internet (version française) du <i>Goethe-Institut Kamerun</i>



Abréviations

CCRE	Conseil des Communes et Régions d'Europe
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DLT	Deutscher Landkreistag (Association des districts allemands)
DST	Deutscher Städtetag (Association des villes allemandes)
DS+GB	Deutscher Städte- und Gemeindebund (Association des villes et communes allemandes)
FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ONU	Organisation des Nations Unies
PADDL	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
SKEW	Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (Service pour les Communes du Monde)
UE	Union Européenne

