

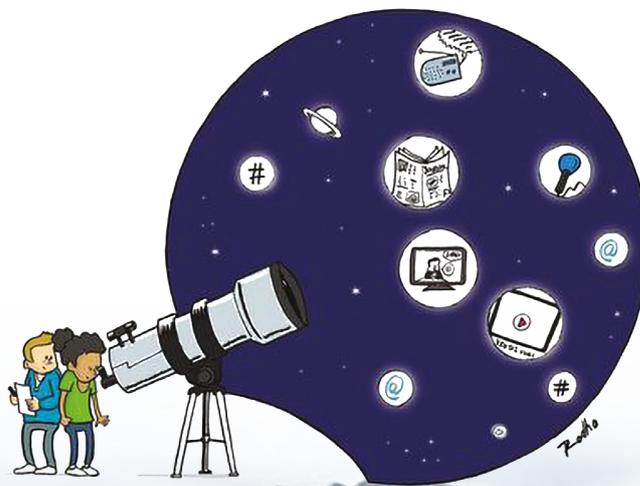


JUIN 2024

SCIENCES & DÉVELOPPEMENT

REVUE UNIVERSITAIRE DES SCIENCES ET DES SAVOIRS

JOURNALISME, COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE



ISBN: 978 - 3 - 8 - 6515 - 301 - 2
ISSN: 2510 - 1994

CONTACT:

B. P. 32010 YDÉ/ ODJA

TEL: (237) 698 182 553/652 622 096

Email: scencesanddevelopment@gmail.com



15 €

THIS IS A PEER REVIEWED PUBLICATION

This revue is an international publication.

Europe ISBN : 978-1-68202-585-7

USA ISBN : 978-3-86515-263-3

EAN *9781682025857* [EU]

9783865152633 [US]

ISSN 2510-1994

This publication is shipped internationally.

Available from :

Ruhr University Bochum, Germany

<http://universitaetsverlag.com>

Phone +49 (234) 3211993

Fax +49 (234) 32-14993.

Bochum – Berlin – New-York – Pékin – Yaoundé

Contact information for Academic Press

INC. : a.press@outlook.com

Phone : +1 385 2042976

Mailing Address : 57 E600N, UT 84057 USA.

Africa office

P.O.BOX : 32010 Messamendongo/ Ya-oundé
Cameroon

Phone : +237 695008410

secretariat@isps.inernational science-dev.droit@
gmail.com sciencesanddevelopment@gmail.com

Comité scientifique :

*Pr. Dr. Armand Kuete, PhD, Center University New York ,
 Dr. Jürgen Bergmann, Rhein academy, Germany,
 Pr.Dr. Martin Zintdorf, Rhein Main Hochschule, Germany,
 Pr. Michael Yao, Cap Coast University, Ghana.
 Pr Gérard Pékassa Ndam,
 Pr Patrick Edgard Abane,
 Pr Sylvain Kuate Tameghe,
 Pr Lionel Isseme Guessele,
 Pr Germain Ntono Tsimi,
 Pr Eloie Soupgui,
 Pr Dominique Junior Zambo Zambo,
 Pr Monique Mouthieu, Université de Yaoundé II-Soa.
 Pr Wahid Ferchii, Université de Tunis ;
 Pr. Thomas Essono,
 Pr Benjamin Alexandre Nkoum, Université Catholique d'Afrique centrale ;
 Pr Antoine Socpa, Université de Yaoundé I.*

Président du comité scientifique Afrique :

Dr Francis Ampère Simo, Université de Yaoundé II.

Comité de rédaction Afrique :

*Dr Jean Luc Engoutou,
 Dr Deville Tchouban Tchanga, Dr Sylvie Ngueche,
 Dr Edith Mafowo, Université de Yaoundé II ;
 Dr Ngo Likeng Julienne Louise,
 Dr Etienne Kimessoukié Omo- lomo Université Catholique d'Afrique centrale.*

Secrétaire exécutif

Hippolyte Eric Djounguep

Communication :

*Gertrude Nga Kala,
 Aurélie Ngo Tsoungui Fouda,
 Hippolyte Eric Djounguep, ESSTIC ;
 Simon Patrice Djomo, Université des Montagnes.*

Les opinions exprimées dans ces pages n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Revue Sciences et développement. La Direction ne rend pas les manuscrits non publiés.

La Revue Sciences et Développement est ouverte à tous les enseignants et chercheurs respectant nos normes de publication. Les publications mensuelles peuvent paraître dans la grande revue annuelle. Ces derniers pourront envoyer leurs articles tapuscrits à tout temps à l'une des adresses suivantes : secretariat@isps.international sciencesanddevelopment@gmail.com, sciences-dev.droit@gmail.com.

Prof. Dr E. Fopa Simo, représentant Afrique. etienne.fopa@uni.dortmund.de

© Scidev, 2024. Tous droits réservés

SOMMAIRE

L'urgence d'une gestion des déchets ménagers pour le développement durable à Yaoundé : Relations entre les acteurs et enjeux d'une communication stratégique coordonnée.....	5
Résumé	5
Abstract	5
Introduction	6
I - Renforcer la complémentarité des acteurs de la gestion des déchets à Yaoundé	7
1. Les différents acteurs et leurs modes d'implication	7
2. Les enjeux d'une collaboration renforcée	10
II - Une communication différenciée et des messages discordants	12
1. Incitation de proximité voire informelle au tri sélectif des déchets ménagers	13
2. Sensibilisation officielle et médiatique au dépôt des déchets non triés.....	14
3. La nécessaire coordination stratégique des communications pour la gestion écologique des déchets	15
Conclusion	17
Références bibliographiques	18
Webographie	19
Factors contributing to the failure of development projects in Cameroon	20
Abstract	20
Introduction	21
I. Theoretical framework.....	23
II. Materials and method.....	26
III. Presentation of results	27
1. Internal Factors Contributing to Project Failure.....	27
2. External Factors Contributing to Project Failure	28
3. Strategies to Mitigate the Failure of the Development Projects in Cameroon	29
Conclusion	32
Reference list	34
Innonver pour survivre : le journalisme entrepreneurial au secours des journalistes précaires en contexte camerounais.....	37
Résumé	37
Abstract	37
Introduction	38
I. Repères théoriques et méthodologiques	39
I.1. De l'approche socio-économique du journalisme	39
I.2. Repères conceptuelles	40
I.2.1. Définition de l'entrepreneuriat du journalisme	40
I.2.3. Repères méthodologiques	43
II. Cameroun : La plume sous le joug de la précarité	43
II.1. Précarité des journalistes au travail : le management en question.....	45
II.1.1. Le management de la débrouillardise.	45
II.1.2. Le management patrimonial et/ou ethnique	45
II.1.3. Retard dans la transition digitale	49
II.2. Quand les journalistes s'auto-sabordent	50
II.3. L'État, acteur invisible de la précarité journalistique	51
III. Le journalisme entrepreneurial au secours des journalistes précaires en contexte camerounais.....	52
III-1. La situation du journalisme entrepreneurial au Cameroun	53
III.2. Le Potentiel du journalisme entrepreneurial	53
Conclusion	56
Références bibliographiques.....	57

L'urgence d'une gestion des déchets ménagers pour le développement durable à Yaoundé : Relations entre les acteurs et enjeux d'une communication stratégique coordonnée

Par

Colette Djadeu Nguemedym¹

RÉSUMÉ

Dans un contexte où la gestion des déchets à Yaoundé laisse entrevoir aussi bien des problèmes écologiques que de santé publique, cet article analyse d'une part les relations entre les différents acteurs opérationnels impliqués dans ce processus, et d'autre part les messages de sensibilisation des populations diffusés par chacun d'eux. Il en ressort qu'une coordination effective de leurs activités aussi bien que de leurs démarches de sensibilisation des populations, portée par les responsables de la Ville de Yaoundé, favoriserait une réelle implication des ménages au tri de leurs déchets, pour une gestion plus salubre et écologique des déchets ménagers dans cette localité.

Mots clés : *coordination - communication stratégique – acteurs - déchets ménagers - développement durable*

ABSTRACT

In a context where waste management in Yaoundé suggests both ecological and public health problems, this communication analyzes on the one hand the relations between the various operational actors involved in this process, and on the other hand the awareness messages populations disseminated by each of them. It emerges that an effective coordination of their activities as well as of their approaches to sensitizing the populations, carried out by the officials of the City of Yaoundé, would promote a real involvement of households in the sorting of their waste, for a healthier management and ecological household waste in this locality.

Key words: *coordination – strategic communication – actors - household waste - sustainable development*

1. Colette Djadeu Nguemedym est Chargée de cours, Ecole Supérieure des sciences et Techniques de l'information et de la communication (ESSTIC) /Université de Yaoundé 2.

INTRODUCTION

En novembre 2021, les employés de Hysacam (société de collecte des déchets ménagers) se sont mis en grève pour des raisons d'arriérés de salaire (Investir au Cameroun, 2021). Au bout de deux semaines, plusieurs rues et avenues de la ville de Yaoundé étaient jonchées de déchets avec des odeurs nauséabondes ici et là, exacerbant de nouveaux problèmes d'insalubrité. Dans certaines avenues, des routes à deux voies étaient réduites à une seule pour les automobilistes, avec pour conséquence une réduction de la fluidité de la circulation et parfois des accidents. Cette réalité interpelle et met en débat plus largement la problématique de la gestion des déchets ménagers en zone urbaine au Cameroun.

Le Décret n°2012/2809/PM du 26 septembre 2012 fixant les conditions de tri, de collecte, de transport, de récupération, de recyclage, de traitement et d'élimination finale des déchets au Cameroun stipule en son article 4 alinéa 1 que : « *toute activité de collecte et de stockage des déchets ménagers est assurée par les collectivités territoriales décentralisées en liaison avec les services compétents de l'État* ». Dans la ville de Yaoundé au Cameroun, la collecte des déchets ménagers fait l'objet d'un contrat entre la Communauté urbaine de Yaoundé et Hysacam (Hygiène et salubrité du Cameroun), une entreprise privée spécialisée en la matière. Cette dernière est chargée de recueillir l'ensemble des déchets produits par les ménages de la ville et de les éliminer par la méthode d'enfouissement. Cette méthode d'élimination des déchets pose de réels problèmes sur l'environnement, car elle contribue entre autres à la pollution des eaux souterraines des localités avoisinantes de la décharge. De plus, lorsque les déchets enfouis ne sont pas triés en fonction de la nature des matériaux pour favoriser le recyclage, ou en fonction de leur degré de dangerosité pour la nature, il est nécessaire d'envisager des méthodes d'élimi-

ination moins nocives pour l'environnement.

Selon les données épidémiologiques du Ministère de la santé publique, en 2019, les maladies liées à l'hygiène sont les 5 premiers motifs de consultation et d'hospitalisation dans toutes les régions du pays (Min santé, 2019). L'environnement en milieu urbain est essentiellement insalubre, la mauvaise gestion des déchets solides, liquides, gazeux et radioactifs demeure une préoccupation importante de santé publique sur l'ensemble du territoire.

Dans le même sens, le fait pour les ménages de mélanger les déchets, rend les processus de tri pour les organisations spécialisées plus compliqués, en exposant les acteurs impliqués qui les manipulent, à des risques importants pour leur santé (Boudra, 2020). Dans l'étude effectuée auprès des ménages de Yaoundé en 2015, Ngambi constate que les déchets ménagers à Yaoundé sont constitués à 70% des déchets putrescibles, 8% de plastique, 5% de carton, 4% de verre, 3% de papier. Les textiles, éléments fins et combustibles représentent chacun 2% tandis que les composites, métaux, incombustibles, D3E (déchet d'équipement électrique et électronique) et déchets dangereux représentent chacun 1% (Ngambi, 2015).

Une étude menée en 2019 (Djadeu, 2019) sur l'organisation et le partage des connaissances liées au tri des déchets ménagers au Yaoundé a permis de réaliser un sondage auprès de 150 personnes vivant dans les 7 arrondissements de Yaoundé. L'étude a montré que 71 % de l'échantillon ne pratiquait pas le tri des déchets ménagers visiblement par manque de connaissance car l'ensemble des répondants semblaient exprimer un besoin de connaissances sur la méthodologie du tri de leurs déchets ménagers (que trier ? et que faire des déchets triés ?). Quelques initiatives pour une communication de proximité sont portées par des organisations actrices de la valorisation des déchets recyclables. Ces organisations en-

couragent les populations à trier et collecter les déchets recyclables pour les leur vendre ensuite. À Yaoundé, il existe des bacs à ordures (de Hysacam). Mais tous ont vocation à contenir, et contiennent, tous les types de déchets. Or, un circuit de gestion des déchets par catégorie a été institué, bien que pour le moment assez informel, qui pourrait favoriser le tri de déchets par les ménages camerounais ; une pratique essentielle pour envisager le recyclage organisé pour les déchets recyclables et une élimination plus écologique pour les déchets toxiques (Vaillancourt, 2000). Ce constat pose plusieurs problèmes, parmi lesquels celui de la coordination des actions et de la communication en matière de gestion des déchets dans la perspective du développement durable dans la ville de Yaoundé en particulier et au Cameroun en général. Un problème qui interroge les facteurs d'efficacité d'une stratégie de marketing social, l'une des problématiques du champ de recherche en communication pour le développement. Selon **Jean Michel Deleuil**, *les nouveaux modes de gestion des ordures ménagères impliquent une participation de l'utilisateur. Les techniciens sont les premiers concernés par cette mobilisation nouvelle et sollicitent les communicants. Leur objectif commun est d'obtenir que les usagers adaptent leurs pratiques aux dispositifs préconçus, de façon à faire l'économie de l'adaptation inverse* (Deleuil, 2004). Cet article interroge précisément les relations qui existent entre les différents acteurs de la gestion des déchets à Yaoundé et la possibilité d'une coordination de leurs communications sociales pour une éducation plus efficace des populations au tri des déchets ménagers. En d'autres termes, cet article se propose de répondre à la question suivante : comment fédérer les parties prenantes pour une communication stratégique coordonnée en matière de gestion des déchets ménagers à Yaoundé dans la perspective du développement durable ? Pour ce faire nous avons procédé à l'analyse des entretiens semi-directifs avec différents acteurs impliqués dans la gestion des déchets ménagers à Yaoundé, ainsi que

de leurs stratégies de sensibilisation des populations. Nous avons précisément interrogé les responsables ci-après : Chef cellule Hygiène et salubrité de la Communauté Urbaine de Yaoundé, Directeur de la décharge Hysacam de Nkolfulu, Directeur de Nname Recycling à Yaoundé et Directeur de Solidarité Technologique à Yaoundé. Nous avons par ailleurs analysé les contenus de la communication de sensibilisation de ces organisations. La première section analyse les relations qui existent entre les acteurs impliqués dans la gestion des déchets à Yaoundé tout en interrogeant leur complémentarité, alors que la deuxième s'intéresse à leurs actions et messages de sensibilisation des ménages en questionnant leur cohérence. Ce qui nous amène à déduire dans une troisième section la nécessité d'une coordination stratégique des communications des différentes parties prenantes pour une gestion écologique des déchets ménagers à Yaoundé.

I - Renforcer la complémentarité des acteurs de la gestion des déchets à Yaoundé

1. Les différents acteurs et leurs modes d'implication

En matière de gestion des déchets ménagers à Yaoundé, le taux de collecte des déchets oscille entre 35 et 45% (Sotamenou, 2010 ; Ngambi et al., 2011). On recense 5 catégories d'acteurs dont les modes de déploiement seront tour à tour exposés ici.

• Les ménages

Ce sont les principaux producteurs des déchets ménagers. Pour ces derniers, est considéré comme déchet tout ce qui cesse d'être utile. Leur principal besoin est de pouvoir s'en débarrasser. Ils sont alors à la recherche d'espaces et moyens les plus pratiques et accessibles pour atteindre leurs objectifs. En fonction de leurs lieux de résidence (quartiers haut-standing, moyen standing, péri urbain ou spontané) (Ngnikam, 2013) et de

leur capacité financière, ils auront soit recouru aux services des organisations de pré collecte de déchets, à qui ils donnent un montant à une certaine fréquence pour un ramassage régulier des déchets ménagers à domicile ; soit ils se chargent eux-mêmes de vider leurs poubelles dans les bacs de la société Hysacam à proximité de leurs domiciles ; ou ils attendent le passage des camions de Hysacam dans les quartiers desservis ; ou encore, ils déchargent leurs poubelles dans les cours d’eaux ou décharges improvisées non loin de leurs maisons, à défaut de décharges plus conventionnelles pour ceux qui vivent dans des bas-fonds enclavés.

• Les organisations de pré-collecte

La pré-collecte est une opération qui consiste à rassembler les déchets dans des récipients ou des véhicules à traction humaine ou animale pour leur cheminement depuis leur lieu de production jusqu’au lieu de prise en charge par le service de collecte officiel (Chalot, 1991). Ce service parallèle de collecte des ordures auprès des ménages est développé pour palier au problème de la marginalité de certains quartiers dans l’accès au système formel de gestion des déchets. Dans la ville de Yaoundé, elle est généralement pratiquée par les associations, les ONG, les regroupements des jeunes du quartier, les GIC, les PME et aussi depuis janvier 2021, par des agents de mairie. Une étude menée par Julien Raymond Ngambi en 2016 fait état de 11 organisations de pré collecte de déchets dans la ville de Yaoundé réparties dans les arrondissements de Yaoundé 2, 3, 4, 5 et 6 (Ngambi, 2016).

Les organisations de pré-collecte s’engagent auprès des communautés et des ménages à récupérer régulièrement leurs ordures à domicile selon un planning prédéfini, contre une indemnité fixée de commun accord. Pour mener à bien leurs missions, elles recrutent des jeunes volontaires pour le ramassage à qui elles fournissent du matériel de collecte de déchets constitué d’un chariot,

d’une chasuble aux couleurs et noms de l’association pour leur permettre d’être identifiés. Ces derniers sont sensibilisés aux principes de pré collecte et de tri sélectifs de déchets ménagers avant le dépôt définitif aux espaces de décharge conventionnels. Les ordures une fois collectées feront l’objet d’un tri sélectif par catégorie. Les déchets recyclables seront conservés pour être vendus aux acheteurs correspondants, tandis que les déchets non récupérables vont être déposés dans les bacs de Hysacam. Ces organisations de pré collecte de déchets ménagers collaborent aussi bien avec Hysacam qu’avec les mairies dans lesquels elles se déploient (Ngambi, 2016).

Avec Hysacam, il s’agit d’une aide en matériel de collecte, de bac de collecte plus précisément) octroyée aux pré-collecteurs étant donné que leur activité permet de réduire le dépôt des déchets ménagers dans la nature.

Avec les mairies, la pré-collecte des déchets favorisant la gestion locale des déchets dans la municipalité, les communes gagneraient à initier des collaborations avec les organisations qui s’y investissent dans leurs localités.

• Les trieurs de déchets

Souvent appelé récupérateurs ou fouilleurs de poubelles (Abossolo et Issepe Mawo, 2022), ce sont des personnes physiques parfois organisées en Groupe d’Initiative Communautaire (GIC) qui font la fouille des ordures soit dans des grands bacs Hysacam disposés dans les rues, soit encore à la décharge de Nkolfulu. Les trieurs de déchets agissent la plupart du temps de manière informelle. Leur objectif est d’ex-traire de la masse d’ordure recueillie par Hysacam, des déchets recyclables potentiellement rentables sur le marché des déchets. Leurs activités de tri débouchent sur la commercialisation des déchets recyclables auprès des acheteurs correspondants.

• Les acheteurs de déchets recyclables

Ce sont des organisations dont l’une des missions

est la valorisation ou la réutilisation des déchets recyclables. En fonction des types de déchets, on peut citer dans ce registre Name Recycling et CIPRE (Centre International De La Promotion De La Récupération) pour les bouteilles en plastique, Solidarité technologique pour les déchets électriques et électroniques, Quiferou pour les déchets en aluminium et en fer, la SOCAVER pour les déchets en verre, Kemith Ecologie pour la transformation de certains déchets organiques (peaux de maïs, de plantain et les écorces de canne à sucre) en charbon écologique.

Chacune de ces organisations développe son propre réseau de collecte de déchets. Certaines à l'instar de Name Recycling et Solidarité technologique négocient des partenariats avec les collectivités territoriales décentralisées pour disposer des bacs de collecte à côté de ceux de Hysacam. Le canal le plus usité étant précisément l'achat auprès des trieurs des déchets.

Avec les trieurs de déchets, les acheteurs de déchets constituent les principaux acteurs de ce qu'on pourrait appeler économie circulaire (Ngambi, 2018), étant donné qu'ils contribuent à la revalorisation des déchets ménagers recyclables.

Hygiène et Salubrité du Cameroun (Hysacam)

Hysacam est une entreprise privée camerounaise investie dans l'assainissement et la gestion des déchets. C'est l'organisation responsable de la collecte et de la destruction des déchets ménagers à Yaoundé selon son contrat avec la Mairie de la ville de Yaoundé. Cette dernière et Hysacam ont un partenariat basé essentiellement sur la relation Maître d'ouvrage / Entreprise (Bessala, 2003). Les bacs à ordures de Hysacam disposés dans divers coins des rues, sont utilisés soit comme décharges (pour les trieurs et organisations de pré collecte), soit comme repère de collecte pour d'autres (acheteurs de déchets recyclables), soit encore comme espaces de tri (pour les trieurs de déchets ou fouilleurs de poubelle). Dans son

cahier de charge avec la communauté urbaine de Yaoundé, 1190 tonnes de déchets doivent être collectés quotidiennement. Les types de déchets susceptible d'être collectés étant :

- déchets ordinaires (déchets d'aliments et du nettoyage normal des habitations, les débris de verre ou de vaisselle, etc.) ;
- Résidus et déchets ménagers issus du nettoyage des voies et places publiques, les déchets ménagers des collectivités groupés sur des emplacements déterminés ou contenus dans des récipients ;
- déchets provenant des établissements artisanaux, petits commerces, bureaux et administrations présentés dans les mêmes conditions que les déchets ordinaires ;
- déchets végétaux provenant de l'élagage ou de la tonte effectuée dans les concessions publiques ou privées (CUIY, 2012).

• Les collectivités territoriales décentralisées de la ville de Yaoundé

Elles sont constituées de la Mairie de ville de Yaoundé², ainsi que des sept communes d'arrondissement qui la composent (voire image 1). Si elles sont toutes impliquées dans la gestion des déchets de leurs circonscriptions respectives, leurs actions interviennent à différents niveaux.

La Mairie de ville de Yaoundé ou Communauté urbaine de Yaoundé est chargée de coordonner et de réguler les activités de collecte de déchets sur l'ensemble de son territoire. Elle octroie dans cadre des autorisations de fonctionner aux acteurs privés et de la société civile impliqués dans la gestion des déchets. Elle est par ailleurs responsable de la collecte et de l'enlèvement des déchets ménagers dans les points stratégiques de la cité. Cette dernière mission est confiée à Hysacam dans le cadre d'un contrat de service.

Les 7 mairies d'arrondissement composant la ville de Yaoundé sont quant à elles chargées

2. L'appellation Mairie de Ville de Yaoundé commence à s'imposer depuis 2020, avec la suppression de la fonction de délégué du gouvernement auprès de la communauté urbaine au profit du Maire de Ville élu par les conseillers municipaux des communes d'arrondissement qui la composent.

d’assurer la collecte des déchets ménagers dans les quartiers périphériques de leurs territoires respectifs pour les acheminer vers les bacs de Hysacam. Pour cette mission, tandis que certaines communes d’arrondissement disposent d’agents de collecte municipaux, d’autres s’appuient sur des collaborations avec des associations de collecte exerçants dans leurs localités à qui elles octroient des autorisations de fonctionner.



Image 1 : cartographie de la ville de Yaoundé³

2. Les enjeux d’une collaboration renforcée

Au regard de ce qui précède, on retrouve dans le circuit de gestion des déchets à Yaoundé deux principaux niveaux de coordination à savoir la coordination des acteurs publics et la coordination public-privé.

• La coordination des acteurs publics

C’est celle qui existe entre la Mairie de la ville de Yaoundé et les communes d’arrondissement et qui permet à chaque acteur d’avoir un champ d’action spécifique. Comme nous l’avons relevé plus haut, la première coordonne et régule la gestion des déchets sur l’ensemble de son territoire ; elle veille particulièrement au ramassage des déchets dans les grands axes de la ville et dispose aussi bien des espaces urbains de dépôt (où sont installés les bacs Hysacam) et de la décharge publique (Nkolfulu). Les communes d’arrondissement sont quant à elles responsables de la gestion des

déchets dans les zones enclavées de leurs localités respectives ; elles veillent précisément au ramassage et à l’acheminement vers les grands points de dépôt de leurs communes définis par la Mairie de la ville de Yaoundé

• La coordination public-privé

Celle se réfère à la relation entre, d’une part la communauté urbaine et les organisations de collecte de déchets telles que Hysacam et Name Recycling et d’autre part entre les mairies d’arrondissement et les associations de collecte qui exercent sur leurs territoires respectifs.

L’entreprise Hysacam apparaît comme un des maillons centraux du circuit de la gestion des déchets dans la ville de Yaoundé, précisément au travers de ses bacs de décharge qui servent de points de référence aux autres acteurs impliqués aussi bien pour le tri (trieurs de déchets), pour la collecte (Name Recycling) que pour le dépôt des déchets après le tri (organisations de pré-collecte). En effet, comme l’illustre le schéma 1, après la collecte de déchets auprès des ménages et l’extraction des objets ayant une valeur économique potentielle, les associations de pré-collecte déposent les restes à éliminer dans le bac de décharge de Hysacam. Les objets ou déchets valorisables quant à eux sont vendus aux acheteurs de déchets recyclables en fonction de leurs natures. Aussi, la décharge principale de Nkolfullu à Yaoundé, où sont traitées et enfouies les ordures est un espace de tri de déchets pour une coopérative de trieurs appelée Gic Green Waste ; celle-ci accompagne Hysacam dans son processus de tri des déchets avant l’enfouissement. Sa mission est d’extraire les déchets valorisables, réutilisables ou recyclables (plastiques, verres, aluminium, fer) de la masse de déchets déposés à la décharge. Les entreprises spécialisées dans le recyclage et /ou la réutilisation de ces déchets se rendent elles aussi sur ce même site pour les acheter aux acteurs du tri. La collaboration pour la gestion

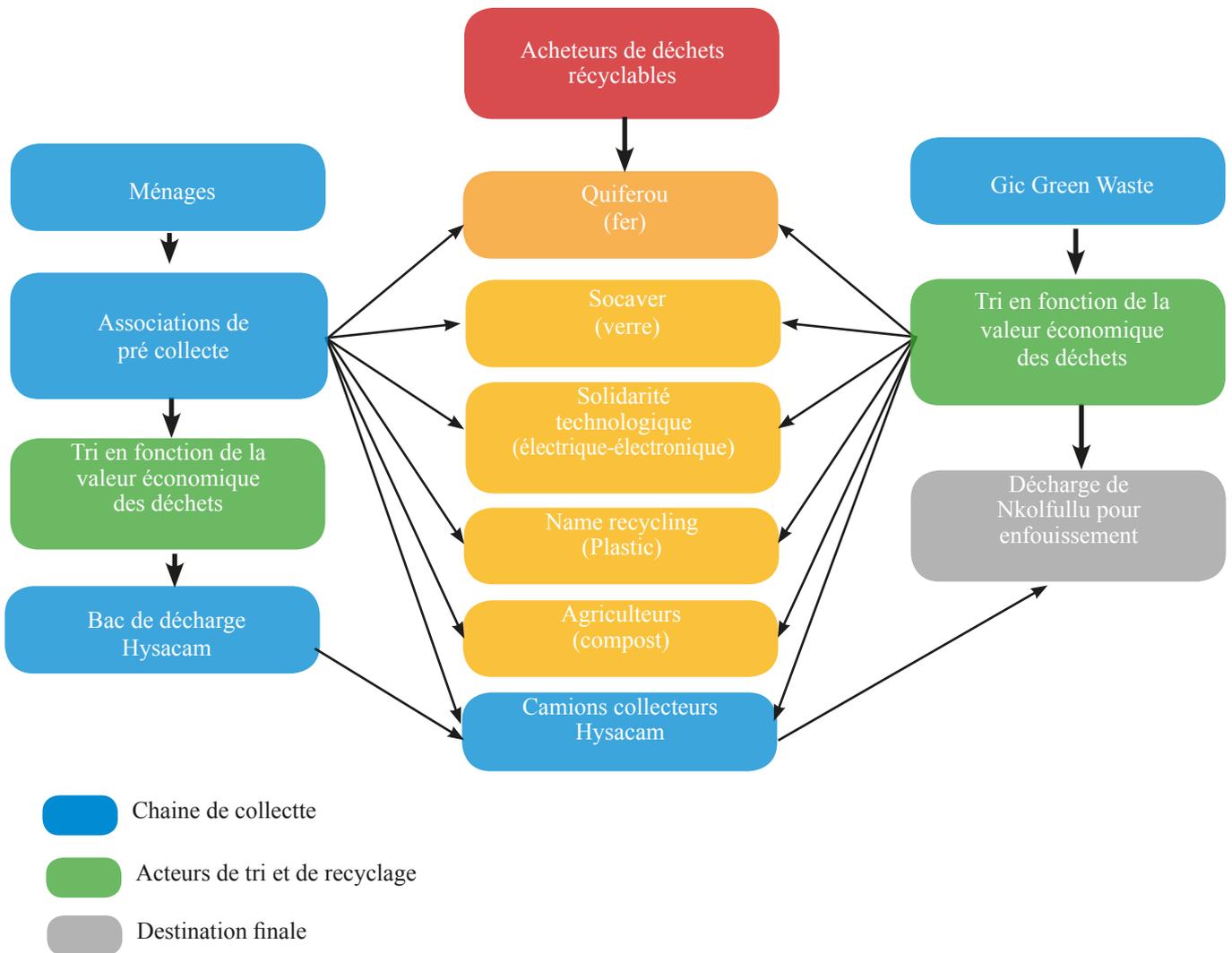
3. https://www.researchgate.net/figure/The-different-Councils-making-up-the-Yaounde-Urban-Council_fig1_3125902.

écologique des déchets ménagers entre les différents acteurs cités ci-dessus est effective dans la mesure où elle est financièrement rentable pour les uns et les autres.

Si Hysacam peut être considérée comme le maillon central de la gestion opérationnelle des déchets ménagers à Yaoundé comme nous venons de le démontrer, les collectivités territoriales décentralisées à l’instar de la Mairie de ville de Yaoundé et des 7 communes qui la constituent sont au cœur des décisions en matière de tri sélectif des déchets. Elles permettent par les autorisations

qu’elles octroient aux acteurs de la gestion des déchets, de se déployer sur leurs territoires respectifs. Ce sont elles qui décident de la disposition ou non des bacs de tri sélectifs de déchets (comme c’est le cas avec les bouteilles géantes de Name Recycling dans certaines communes pour la collecte des bouteilles en plastique) aux cotés des bacs Hysacam (Image 2). Elles peuvent dans cette logique encourager et recommander la collecte des déchets par catégorie sur leurs territoires respectifs.

Schéma 1 : Le circuit de la collecte et de la gestion des déchets à Yaoundé.



Les différents types d'organisations telles que présentées dans cette section dans leurs implications respectives, ont des activités qui se veulent complémentaires dans la perspective d'une gestion écologique des déchets ménagers et s'inscrivent dans la logique de l'économie circulaire (Ngambi, 2018). En effet, les ordures qui sont issues de la chaîne allant des ménages vers les pré-collecteurs-trieurs, avant d'aboutir à la décharge de Hysacam, sont dépouillées d'une partie de déchets réutilisables souvent nocifs pour les sols et l'environnement et seront ensuite revendus à des entreprises de recyclage. Aussi, les organisations de pré collecte contribuent par leurs actions de proximité avec les ménages, à réduire la quantité de déchets versés dans des rivières ou alors déposés dans des décharges anarchiques qui se créent régulièrement dans des quartiers, difficilement accessibles pour les camions de collecte de la société Hysacam. Elles participent de cette façon à la salubrité des quartiers enclavés. La destination finale des déchets après le tri étant les bacs Hysacam, elles accompagnent ainsi cette dernière dans l'atteinte de son objectif de quantité de déchets collectés mensuellement tout en permettant de réduire le dépôt des déchets ménagers dans la nature. C'est ainsi que la société Hysacam, consciente de cette complémentarité, leur octroie dans la mesure de ses possibilités des bacs de collecte pour faciliter leur déploiement sur le terrain.

Avec les mairies, ce principe de complémentarité est à renforcer. En plus des initiatives de recrutement d'agents des communes pour la pré collecte des déchets dans leurs municipalités respectives, les communes gagneraient à initier des collaborations avec les organisations de la société civile qui s'y investissent pour maximiser le taux de couverture de collecte de déchets ménagers des quartiers spontanés et enclavés (Ngambi, 2015).

Par ailleurs la possibilité d'un système de tri en amont du dépôt dans les décharges Hysacam contribuerait à réduire le phénomène des bacs à ordures souvent débordés qui jonchent la ville car n'étant pas vidés quotidiennement, obligeant ainsi les usagers à verser leurs déchets autour du bac, à même le sol.



Image 2 : Bac à ordures Hysacam et bouteille géante Name Recycling au quartier Mimboman, Commune de Yaoundé.

La collaboration gagnerait ainsi à être renforcée dans les rapports des différents acteurs de la collecte et du traitement des déchets ménagers avec les collectivités territoriales. En effet, pendant que certains bénéficient des espaces pour déposer leurs bacs, et d'une rémunération conséquente, les autres semblent se « débrouiller » avec des moyens de bords souvent rudimentaires et trouver des stratégies propres pour rentabiliser leurs activités afin de payer des indemnités à leurs « volontaires ». Il serait alors recommandé d'envisager un cadre institutionnel de collaboration pour une complémentarité encadrée des relations entre les différents acteurs impliqués dans la gestion des déchets à Yaoundé.

II - Une communication différenciée et des messages discordants

Dans cette section, nous nous sommes intéressés à l'analyse des messages de sensibilisation émis par les acteurs de la gestion des déchets à Yaoundé en destination des ménages. Notre corpus est précisément constitué des messages des campagnes de sensibilisation de Hysacam

en partenariat avec la communauté Urbaine de Yaoundé menée depuis 2007 et ceux diffusés par les acteurs recyclages à l’instar de Name Recycling et Solidarité Technologique dans le cadre de leur collecte de déchets depuis 2016.

Cette analyse met en lumière deux principaux axes de discours : d’un côté un appel au tri et à la mise en valeurs des déchets ménagers réutilisables et de l’autre une invitation à jeter simplement les ordures dans les bacs Hysacam.

1. Incitation de proximité voire informelle au tri sélectif des déchets ménagers

Ce premier axe qui peut se résumer en des messages tels que « *Triez et collecter les déchets recyclables, et vendez-les-nous* » « *Triez et confiez-nous vos déchets recyclables encombrants* », est porté par des organisations trieuses de déchets, les acheteurs de déchets recyclables et les organisations de pré-collecte. Compte tenu des moyens limités de ces émetteurs, leurs principaux canaux de diffusion sont la communication de proximité avec la distribution des prospectus, le porte à porte et le bouche à oreille. Cet axe encourage le tri des déchets, la séparation des déchets par catégorie afin de favoriser la réutilisation ou la valorisation éventuelle. Certains acteurs comme Name Recycling et Solidarité Technologique utilisent leurs bacs de collecte comme support de diffusion de leurs messages en plus de leurs espaces de communication numériques sur les médias sociaux, Facebook en occurrence. Les messages diffusés sur les bacs de collecte peuvent avoir une certaine visibilité du fait de leur disposition dans des espaces publics « populaires », bien qu’ils restent limités à des espaces géographiques restreints. Leurs pages Facebook quant à elle sont des espaces de diffusion de proximité limités à leurs abonnés respectifs (1000 abonnés pour Solidarité Technologique et 3000 pour Name Recycling).



Images 3 : Visuels des messages de sensibilisation de Name Recycling pour la collecte des déchets plastiques



Images 4 : Visuels des messages de sensibilisation de Solidarité Technologique pour la collecte des déchets électriques.

D'autres acteurs utilisent des canaux plus informels limités dans des circuits de collecte bien connus des « initiés » du secteur. C'est le cas en l'occurrence du circuit de la collecte des déchets ferreux constitués d'une majorité d'acteurs informels à l'instar des chineurs, des collecteurs et d'une minorité d'acteurs formels que sont des gros consommateurs comme Quiferou (Bidoung et Al, 2007). Cette démarche communicationnelle qui exclut quasiment les ménages car seuls les acteurs du circuit savent comment collecter et où commercialiser les déchets de fer, apparaît comme une opportunité pour les trieurs ou fouilleurs de poubelles. Etant donné le caractère hors médias (Stockinger, 2017)⁴ de la diffusion et donc de la restriction de la possibilité d'exposition des ménages aux messages portés par ces acteurs, la portée de l'axe de discours d'incitation au tri sélectif des déchets est limitée aux seules personnes résidant dans les quartiers avoisinant les bacs de dépôts et/ou les membres des circuits de collecte. Aussi, la pratique du tri sélectif dépendant également de la disponibilité des bacs pour le dépôt des déchets par catégorie⁵, cette réalité réduit considérablement la possibilité pour les ménages de Yaoundé de savoir comment effectuer le tri de leurs déchets et même de s'y engager.

2. Sensibilisation officielle et médiatique au dépôt des déchets non triés

Ce second axe quant à lui se résume en ceci « Jetez vos ordures dans les bacs à ordures ». Il est porté par HYSACAM et la communauté urbaine de Yaoundé, et diffusé via les médias de masse télé, radio, et affichage urbain. A travers cet axe de discours, les usagers de la voie publique sont encouragés à utiliser les bacs à ordures comme décharge à la place des coins de rue. Ces messages semblent vouloir résoudre le problème du dépôt des déchets ménagers en dehors des bacs

Hysacam comme l'illustre l'image 2. Seulement, aucune allusion n'est faite au principe du tri de déchets. Ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'aucun des porteurs du message ne dispose de la logistique nécessaire pour la collecte et le recyclage des déchets triés. Ils ne pourraient donc pas suggérer un comportement dont ils ne sauraient assurer la faisabilité.



Image 5 : Visuel de la campagne de HYSACAM d'incitation à jeter les ordures dans la poubelle.

En matière de diffusion, la médiatisation de masse favorise l'exposition du message à un public large tout en lui assurant une présence sociale forte (Couillard, 2010). À contrario, la communication de proximité traditionnelle (Libaert, 2001) compte tenu de son potentiel de visibilité, peut limiter l'exposition du message à un public plus ou moins restreint sur une localité précise. Selon ce principe, le message le plus présent dans l'espace public de la ville de Yaoundé en matière de gestion des déchets ménagers serait celui de Hysacam « Jetez vos ordures dans les bacs à ordures », supporté par la Communauté Urbaine de Yaoundé. En effet, en plus d'être porté par les acteurs institutionnels garants de l'hygiène et de la salubrité de la ville, il est le plus visible car il est diffusé via des médias de masse. L'appel à la séparation des déchets par

4. Le hors médias regroupe historiquement l'ensemble des techniques de communication marketing n'utilisant pas les 5 grands médias publicitaires traditionnels (Presse, TV, Affichage, Radio, Cinéma)

5. Selon les principes du Marketing social (GALLOPEL-MORVAN et CRIÉ, 2022) il s'agit de l'accessibilité du comportement suggéré qui répond aux questions : comment et où pratiquer le comportement suggéré.

catégorie en vue de leur valorisation et de la protection de l'environnement, reste quant à lui marginal du fait de la faiblesse des moyens et des stratégies de diffusion des acteurs qui le portent.

Il apparaît donc que les messages de sensibilisation des ménages portés par les acteurs de la gestion des déchets ménagers à Yaoundé sont différenciés et discordants du fait de leurs ambitions respectives de résoudre les problèmes rencontrés de manière singulière par leurs acteurs respectifs et non pas par une ambition d'éducation sociale à la gestion des déchets pour le développement durable. Les stratégies de communication déployées sont fonction des enjeux et des moyens dont disposent de manière individuelle chaque acteur. Ainsi, alors que certains encouragent la séparation des déchets en fonction des catégories, d'autres se limitent à inciter le dépôt des déchets dans les bacs. Une telle discordance ne favorise pas l'adoption par la population, d'un comportement favorable à la gestion écologique des déchets ménagers. En référence au modèle de la persuasion de Yale Hovland, Janis et Kelley cités par Girandola et Fointiat (2016), qui donne une importance capitale à la crédibilité de la source émettrice d'un message pour envisager la persuasion de la cible, il apparaît difficile pour la population de s'identifier à une source émettrice si elle est dispersée avec des messages discordants. Ce modèle de persuasion, appliqué au marketing social, postule une mutualisation des acteurs dans l'optique de renforcer la crédibilité et la légitimité de la source d'information dans une approche de communication persuasive pour une problématique d'intérêt général.

L'éducation des ménages de la ville de Yaoundé au tri sélectif des déchets commencerait par un renforcement de la collaboration entre tous les acteurs impliqués dans la gestion des déchets pour garantir la disponibilité de la logistique

nécessaire à la collecte des déchets triés, avant d'envisager une coordination stratégique des communications et discours de sensibilisation pour le développement durable.

3. La nécessaire coordination stratégique des communications pour la gestion écologique des déchets

Pour entrevoir une gestion des déchets ménagers à Yaoundé dans la perspective du développement durable, on peut comprendre la coordination stratégique des communications *comme l'ensemble des actions à mener, dans le but de faire converger les projets des différentes organisations, vers des objectifs consensuels à atteindre en groupe dans un contexte donné, et qui découlent du bien-être des populations visées, de l'intérêt général (Djadeu, 2013)* 1. Cette coordination stratégique de la communication commence par une réelle volonté des instances politiques de la ville à assurer une gestion écologique des déchets (Fiorello, 2011), et aussi une synchronisation des acteurs impliqués dans la gestion des déchets ménagers à Yaoundé en fonction de leurs modes d'implication (Rumpala, 1999). Cette dernière dépend principalement de la Commune de Ville de Yaoundé ainsi que des sept communes d'arrondissement qui la constituent et de leurs politiques de gestion des déchets (Tarrisse-Vicard, **F et al, 2013**). A cet effet, Pour William Hermann Arrey et Alain-Patrick Loumou Mondoleba, *la politique de gestion des déchets dans la ville de Yaoundé s'inscrit dans un schéma de débrouillardise et de tâtonnement permanent, se caractérisant par des va-et-vient et des essais-recommencements infinis (Arrey & Loumou, 2021)*. Ils postulent alors qu'*on ne saurait envisager, en plein essor de la gouvernance décentralisée, une politique de gestion efficace des déchets en faisant abstraction au « marché » des partenaires techniques, qui suppose une démonopolisation d'Hysacam dans la gestion technique des déchets dans la ville de Yaoundé*. Ces auteurs présentent ainsi

tout l'intérêt pour les dirigeants de la ville de Yaoundé, de prendre en considération et ce de manière officielle, les autres acteurs impliqués dans la gestion des déchets ménagers.

Il est à noter que l'État du Cameroun est l'un des pays signataires de l'agenda 21 qui en son chapitre 21 propose des orientations pour une gestion efficace des déchets (Fiorello.A, 2011). Cet Agenda qui trouve son implémentation dans le Décret n°2012/2809/PM du 26 septembre 2012 fixant les conditions de tri, de collecte, de transport, de récupération, de recyclage, de traitement et d'élimination finale des déchets au Cameroun ainsi que dans la Stratégie nationale de gestion des déchets au Cameroun. Ces orientations sont axées sur quatre grands programmes que sont la minimisation des déchets ; la maximalisation, la réutilisation et le recyclage écologiquement rationnels des déchets ; la promotion du traitement et de l'élimination écologiquement rationnelles des déchets et l'extension des services en matière de déchets. L'application de ces recommandations dans la ville de Yaoundé impliquerait la capitalisation des différents acteurs parties prenantes de la gestion des déchets, y compris Hysacam. Il s'agirait pour les responsables de la ville de Yaoundé, de bien répartir les rôles entre les acteurs, donnant à chacun des moyens disponibles et la possibilité de se déployer dans ses champs d'expertise. Cette démarche favoriserait des accords et partenariats entre les acteurs ainsi que l'harmonisation de leurs discours de sensibilisation en direction des populations. Ce type d'initiative a déjà été expérimenté dans les villes de Yaoundé et Douala en 2016 par Hysacam en partenariat avec la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun(SABC), bien qu'elle ait été ponctuelle.

La répartition des rôles entre les acteurs supposerait de rendre disponibles aux côtés des bacs HYSACAM, des bacs pour différentes catégories de déchets comme c'est déjà le cas pour les

bouteilles plastiques avec les bouteilles géantes de Name Recycling (voir image 2).



Image 6 : visuels de campagne HYSACAM et SABC pour la collecte de bouteille plastique, Douala, 2016.

CONCLUSION

L'objectif de cette communication était d'interroger les relations entre les différents acteurs de la gestion des déchets à Yaoundé et la possibilité d'une coordination de leurs communications sociales pour une éducation plus efficace des populations au tri des déchets ménagers. L'analyse des relations entre les différentes parties prenantes impliquées nous a permis de mettre en exergue des rapports complémentaires entre ces derniers, qui mériterait d'être renforcée avec l'implication effective des décideurs politiques en la matière dans l'optique de la gestion écologique des déchets dans la ville de Yaoundé. Aussi, l'analyse des différents messages de sensibilisation des ménages sur la gestion de

leurs déchets a montré des messages discordants, délivrés pour résoudre le même problème social. La coordination public-privée dans ce secteur se limite à la délivrance des autorisations de fonctionnement des collectivités territoriales décentralisées de la ville de Yaoundé aux acteurs privés ; pourtant, elle pourrait s'étendre à l'harmonisation des messages de sensibilisation. Ces constats nous ont emmenée à démontrer qu'une coordination effective de leurs activités aussi bien que de leurs communications, portée par les responsables de la ville de Yaoundé, favoriserait une réelle implication des ménages au tri de leurs déchets, pour une gestion plus écologique des déchets ménagers dans cette localité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Abossolo, S.A., Et Issepe Mawo M.A. , (2022) , Les récupérateurs : organisation et stratégie de tri des déchets solides produits dans la ville d'Edéa, revue Espaces Géographiques et Société Marocaine , Aout 2022 , P93-109
2. Arrey W.H. & Loumou Mondoleba A-P. (2021). Les Politiques Publiques De Gestion Des Déchets Au Cameroun : Une Analyse Critique Du « Monopole » D'hysacam À L'ère De La Gouvernance Décentralisée Dans La Ville De Yaoundé. European Scientific Journal, ESJ, 17(15), 430.p <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n15p430>
3. Bessala Ngoma (2003) , Collectivités locales et gestion déléguée des déchets : cas de Yaoundé au Cameroun , Hysacam.doc 6p <https://docplayer.fr/20492101-Collectivites-locales-et-gestion-deleguee-des-dechets-cas-de-yaounde-au-cameroun.html>
4. Bidoung J., A. Fomethe, G. Yantio, U. Melo (2007). La récupération et le recyclage des déchets ferromagnétiques : Analyse de la situation au Cameroun. Environnement, Ingénierie & Développement, Episciences, N°48 - Octobre-Novembre-Décembre 2007, pp.15-19. [ff10.4267/dechets-sciencestechniques.1675ff.fhal-03174451f](https://doi.org/10.4267/dechets-sciencestechniques.1675ff.fhal-03174451f)
5. Boudra, L. (2020). Le tri des déchets ménagers. Inégalités de genre et santé au travail. Travail, genre et sociétés, 43, 67-83. <https://doi.org/10.3917/tgs.043.0067>
6. Couillard, J-M. (2010), Communication médiatisée et présence sociale : une étude de cas sur des cours entièrement à distance de niveau universitaire, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en communication publique pour l'obtention du grade de Maître des arts (M.A.)123p.
7. Deleuil J. M. (2004) « Trier les déchets : de l'injonction à la participation », Questions de communication [En ligne], 6 |, mis en ligne le 06 octobre 2015, consulté le 08 janvier 2022. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/6076> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.6076>
8. Djadeu, N. C. (2019), Organization and Sharing of Knowledge on Selective Household Waste Collection for Hygiene and Sanitation in the City of Yaoundé, Cameroon, in Knowledge organisation at the interface, in Advance in Knowledge organisation Vol 17, ERGON P.543-545
9. Djadeu, N.C. (2013), La médiation humanitaire comme facteur de développement d'un pays : La coordination de la réponse humanitaire au tremblement de terre du 12 janvier 2010 en Haïti, thèse de doctorat soutenue à l'université Lumière Lyon 2, 481p.
10. Fiorello, A. (2011), Le comportement de tri des déchets ménagers : une approche marketing. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 513 p
11. Gallopel-Morvan, K. Et Crié, D. (2022), Marketing social et nudge. Comment changer les comportements en santé ? Edition EMS, Management et Société, 381p
12. Girandola, F. & Fointiat, V. (2016). Chapitre 2. Changer les attitudes par la persuasion. Dans : F. Girandola & Fointiat V. (Dir), Attitudes et comportements : comprendre et changer (pp. 31-59). FONTAINE : Presses universitaires de Grenoble.
13. Libaert, T. (2001), La communication de proximité, Editions Liaisons, 296p.
14. Ngambi J.R. (2016), « Les pratiques populaires à la rescousse de la salubrité urbaine : la

précollecte, un service alternatif aux insuffisances du système formel de gestion des déchets à Yaoundé », *Cyber géo : European Journal of Geography* [En ligne], Espace, So-ciété, Territoire, document 789, consulté le 27 septembre 2022. URL :

15. <http://journals.openedition.org/cybergeogeo/27782> ; DOI :
16. <https://doi.org/10.4000/cybergeogeo.27782>
17. Ngambi, J.R. (2018), *Transition vers l'économie circulaire au Cameroun. Jeux d'acteurs de la gestion des déchets et opportunités d'un système en construction*, Connaissances et savoirs, collection RICA, 192p
18. Ngambi, J-R. (2015), *Déchets solides ménagers de la ville de Yaoundé (Cameroun) : de la gestion linéaire vers une économie circulaire*. Géographie. Université du Maine
19. Ngnikam, E. (2013), *Etat des lieux de la gestion des déchets au Cameroun : cas de Yaoundé*, Atelier de Lomé du 23 au 29 septembre 2013
20. Rumpala, Y. (1999). « Le réajustement du rôle des populations dans la gestion des déchets ménagers : Du développement des politiques de collecte sélective à l'hétérorégulation de la sphère domestique ». *Revue Française de Science Poli-tique*, 49(4/5), 601–630. <http://www.jstor.org/stable/43119680>
21. Stockinger, P. (2017), *La Communication hors média : Séminaire LLCER – CIM (Communication, Information et nouveaux Médias) 1ère année*. Master. Communication des organisations, Paris, France. 2017, pp.69. [ffcel-01877552v](https://doi.org/10.1017/9781107355250)
22. Tarrisse-Vicard, F. Le Conte, J. Aznar, O. Antoni, A. Ferzli, R. et Gouet, J. (2013) « Gestion des déchets ménagers : comment les collectivités françaises mobilisent-elles leurs usagers ? », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 13 Numéro 1 | avril 2013, mis en ligne le 16 avril 2013, consulté le 28 février 2022. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/13417> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.13417>
23. Vaillancourt, J-G. Séguin, M. Maheu, L. Et Cotnoir, L. (2000), *La gestion écologique des déchets*, Presse de l'Université de Montréal, 224p

WEBOGRAPHIE

24. Agence Ecofin, <https://www.agenceecofin.com/entreprendre/2207-78821-cameroun-kemit-ecology-des-dechets-organiques-au-charbon-ecologique> consulté le 27 décembre 2021
25. Investir au Cameroun, <https://www.investiraucameroun.com/economie/2810-17056-hysacam-nouvelle-greve-des-employes-qui-reclament-trois-mois-d-arrieres-de-salaires-plonge-yaounde-dans-l-insalubrite> consulté le 15 décembre 2021
26. Ministère de la Santé Publique
27. <http://onsp.minsante.cm/sites/default/files/publications/217/Rapport%20de%20suivi%20des%20100%20indicateurs%20cl%C3%A9s%20en%202019.pdf>
28. Name Recycling, <https://www.name-recycling.com/> consulté le 10 Janvier 2022
29. SOCAVER <http://ngobithe.blogspot.com/2015/03/socaver-societe-camerounaise-de-verrierie.html> consulté le 10 Janvier 2022.
30. Solidarité Technologique <https://solidarite-technologique.cm/> consulté le 10 Janvier 2022.

Factors contributing to the failure of development projects in Cameroon

By

Merlin Mfondo

Smith Afanji

Gilbert Tabeko

ABSTRACT

Governments and organizations, in developing countries, have witnessed project failures in their project implementation, although there might be some differences in the causes, effects and consequences of such failures among governments. This study aims at investigating factors contributing to the failure of development projects in Cameroon and more specifically, the internal factors and the external factors, as well as the strategies that can be employed by the stakeholders to anticipate those projects' failure. This study employs a cross-sectional survey research design and more specifically a sequential exploratory mixed-method approach.

Data was purposively collected from a representative sample of 186 participants stratified into project management team members, community leaders and influential men and women (elites), household heads, members of projects management committees. Data was collected using a structured questionnaire while a focus group discussion was organized with community leaders and members of project management committees. The necessary methodological technical requirements were followed to ensure the validity and reliability of the data. Data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Standard version, Release 21.0 for the structured questionnaire and following the process of thematic analysis for the group discussion. It then appears that corruption, poor governance, embezzlement of projects funds and the lack of competence of the projects managers are the most prominent internal factors leading to the failure of development projects in Cameroon.

On the other hand, the major concern raised by the community leaders and members of management committees is that the political environment is the most prominent external factor leading to project failure in Cameroon, followed by the technological environment and the economic environment factors. The study recommended amongst others strategies to ensure development projects success in Cameroon, to improve on procurement procedure by reducing bureaucracy delay at all levels, and unfair practices like corruption and favoritism, to improving on communication to make sure that all the stakeholders are kept abreast of the progress of the project and the challenges faced such that concerted solutions can be provided, to practice good leadership that makes sure the objectives are met while mitigating corruption and embezzlement of funds.

Keywords: *Factors, Projects' failure, Development projects, Cameroon.*

INTRODUCTION

The high rate of project failures in Cameroon is a course of concern (Zipporah, 2009; ANTIC / NAICT, 2017; Amin, 2019; Bisong, 2021), given the negative impacts on the welfare of the population. The common usage of projects in all fields explains the importance of project development and implementation in the development process. This has made project management a major subject and competence in all developmental sectors. Considering the direct relationship between reaching projects' objectives and the long-term development of a country or an organization, aspects regarding projects' success and the success factors of projects are topics of great interest in our world faced with challenging economic and social conditions. Reaching projects' objectives in compliance with constraints of cost, time and performance is usually challenging, relying on the adequate consideration of several factors of different level of complexity and in integration (Irfan, 2021).

Projects, as the main way of creating and dealing with change (Cleland and Gareis, 2006), are used to implement strategies. Meskendahl (2010) refers to projects as the central building block used in implementing strategies, therefore business and development success are determined by the success of projects from conception to implementation. According to PMI (2013), aligning projects with strategic objectives brings value to an organization or a country at large. Implementing successful projects generates positive effects on the welfare of people, influencing not just short and medium, but also long-term development.

In their efforts to strengthen the debates on project failure, Ahonen and Savolainen (2010) opine that a failed project is one that does not meet stakeholders' expectations. These expectations are related to time, quality, cost, and benefits to all stakeholders. Davis (2014) admits that these factors are perceived differently by project

stakeholders due to different professional and educational backgrounds, which influence their assessment of project failure.

It was earlier argued that the factors that cause project to be perceived as a failure may be quite different from those that contribute to R&D project failure (Baker, Green, Bean, Blank and Tadisi-na, 1983; Pinto and Prescott, 1988). This was supported by Jeffrey and Samuel (1990) who stressed that while there are similarities R&D projects, differences predominate. Jeffrey and Samuel (1990) argued that unforeseen economic downturns or changes in governmental regulations can precipitate the failure of a prospectively successful project. Still in the frame of external factors, client satisfaction was perceived another major indicator of project performance and so far an external measure of effectiveness as well. Socio-cultural and political interference, poor leadership and corruption were some of the leading external factors to project failure pointed out in Nigeria (Eja and ramegowda, 2019).

Several solutions have been proposed to help mitigate failure of project as to minimize loss of resources and enhance socio-economic development. Kissflow (2023) opined that to mitigate failure deriving from weakness in management, project management tools can help you avoid project failure by keeping goals in focus, assisting with resource planning, providing visibility, and facilitating communication. Dick-Sagoe, Lee, Odoom and Otiwaa Boateng (2023) suggested that the government should adopt strategies to overcome corruption, bureaucracy, and unnecessary political influence, it should cooperate with relevant stakeholders to implement measures geared towards improving the current system for procurement, supervision, monitoring, planning, and management practices to mitigate socio-political factors and some managerial issues leading to project failure. It is in this very perspective that Eja and ramegowda (2019) depicted that

the resultant consequences of project failure in developing countries were slow economic growth; sector-centric underdevelopment; loss of foreign aid/grants; tougher donor regulations; loss of elections to incumbent leadership and lack of confidence in state from financial institutions. Following this concern, it was recommended that government should overhaul their policy to revert these issues and enhance the welfare of their people.

After IPMA attendance of the Pan-African conference on project management in 2016 and 2018 in the capital Yaoundé, Cameroon Project Management (CAPMA) was born and formally registered in Douala in 2019. It has 50 members from different sectors including administration, private sector and universities. With the support of the *Groupement Interpatronal du Cameroun* (GICAM) one of the large employer organizations in Cameroon, it has organized on 23/11/2019 in Douala a workshop on project management excellence, in order to raise awareness of the importance of project management as a societal challenge (Amin, 2019).

The problem of delays in the execution of public projects is a phenomenon which has far-reaching implications on both beneficiaries and the development of affected areas and it in this footing that Zipporah (2009) complains of the failure of development projects in Cameroon. According to the author, over 2018-2021, contractors abandoned 38 projects programmed in the public investment budget in Adamawa. This was revealed by Amadou Bello, the Regional Delegate to the Minister of Economy in Adamawa, during a field visit carried out by Yaouba Abdoulaye, Minister Delegate to the Minister of Finance. According to regional tri-weekly newspaper; *L'Œil du Sahel*, which reports the figures, 81.5% of the projects (worth XAF1.2 billion overall) were abandoned because the contractors went bankrupt. In 5.2% of the cases, the projects were

abandoned because the public treasury failed to pay the invoices issued by contractors, we also learned. The authorities hammered that by abandoning those projects, contractors indirectly hinder infrastructural development in Adamawa, which is officially one of the four poorest regions; the three other is being the North, the Far-North, and the East. The ANTIC / NAICT (National Agency for Information and Communication Technology) (2017) reported that government poised to reverse high failure rate of ICT projects in Cameroon. The ICT sector in Cameroon has been identified by government as one of the key pillars in propelling the nation to an emerging economy by the 2035 threshold. But the high failure rate in the execution of ICT projects initiated by various public institutions in the country signals an inconsistency in the impetus needed from this sector to streamline public service delivery, trigger growth, wealth and job creation. According to a survey conducted by ANTIC in 2016 to evaluate the execution rate of ICT related projects in government ministries, over 75% of ICT projects initiated during the last five years failed and these statistics are obviously alarming. Olusola (2021) questioned himself why International Development projects fail in Africa thus supporting Bisong (2021) who concluded that it is no longer amazing to Cameroonians seeing incomplete projects or abandoned ones in their country. Eja and Ramegowda (2019) in the same perspective concluded that governments and organizations, especially governments in developing countries, have witnessed project failures in their project implementation, although there might be some differences in the causes, effects and consequences of such failures among governments. According to Business in Cameroon (2023), the Public Investment Budget (BIP) in Cameroon was executed at 74.99% in 2021, according to the National Committee for Monitoring the Physical and Financial Execution of Public Investment. Compared to 2020, when the

rate was 92.36%, this makes a decline of 17.4%. This means that even during the coronavirus pandemic (2020), which would have slowed the progress of many projects across the country, more projects were implemented compared to 2021. The same institution reported that the execution rate of public investments projects in Cameroon rose 5.2% year-on-year to 56.10% at the end of September 2022 from 50.90%. But with a failure rate of average 46.5%, the situation is really of high concern. High rate of project failure in developing countries and especially in Cameroon is therefore established with very unpleasant statistics factoring the context.

I. THEORETICAL FRAMEWORK

The challenges faced by human all over the world in making life better for himself has led to the development of several theories to guide scholars and development actors in conceptualizing conducive development mode and guidelines for the adequate implementation of projects that can help achieve development. This research is meant to contribute to the on-going search for new and better adapted strategies to mitigate project failure in Cameroon, which commands a brief study of the theories under-pinning the subject matter. This research focuses on four theoretical explanations; the Realist Thinking of Hobbes, Lorenz and Hans Morgenthau (1970); the Human Needs Theory of John Burton, Abraham Maslow, Marshall Rosenberg (1990); the four theories of development, namely modernization, dependency, world-system and globalization (2001) as well as the competence theory of Lawson (1999).

From the end of World War II until the late 1970s, general theories of existential dynamism were dominated by two streams of realist philosophical thoughts, neither of which, in John Burton's view, was adequate to explain either the persistence of "irrational" social misbehaviors or the real opportunities for their resolution.

Liberal situationalists' theories on the other hand emphasized the potency of social determinants rather than the intractability of individual instincts. They suggested that conflict behaviors might be changed by altering the external situation. Strict behaviorism (Skinner, 1965), relegated instincts and other internally generated mechanisms to a metaphorical "black box", postulating that, given a certain environment or situation, people would behave in predictable ways. Social learning theories presented humans as cognizing creatures whose ideas and attitudes were largely determined by social conditioning (Bandura, 1976) while much post-Freudian psycho-analytical theory moved analogously from the primacy of instinct to family or culture based-situational determinism (Mitchell and Banks, 1996). This apparent personalist-situationalist dichotomy masked an underlying similarity. Taken at their word, the personalists held that the individual was unchangeably aggressive and the situationalists found that he was infinitely malleable. But these "inwardly driven" and "outwardly determined" models of behavior actually function as the polar extremes of a continuum. Thus, while personalists accepted "social engineering" by suggesting that aggressive instincts could be externally controlled or counter-balanced, the situationalists were unable or unwilling to reconstruct social environments to the extent necessary to eliminate anti-social behavior. In the face of social misbehavior therefore both schools of thought tended to respond as if objectionable behavior could be modified by applying the right combination of threats and rewards. Both philosophies were essentially utilitarian with conservatives emphasizing control of behavior via the administration of pain (deterrence) and the liberals via administration of pleasure (positive reinforcement). These philosophies were essentially elitist as the governing class assumed it could pacify unruly subjects through a combination of pain and pleasure to produce "consensual behavior". In practice, both

tended to emphasize the ‘stick’ more than the ‘carrot’, on the ground that force must be used as the persuader of last resort. The forces of conservative and liberal utilitarianism clearly converged on the terrain of “political realism”.

By solely anchoring social misconduct on the inherent aggressiveness of human nature, Realist theories perceived social misconduct as natural occurrences reducing the achievement of development projects to the use of controlling and reprimanding agencies for monitoring objectionable behavior. The analysis of realist theories is meant to demonstrate how realist doctrine, albeit their incompatibility with the dictates of good governance, continue to influence the administration (principal actor) in the success of development projects in Cameroon.

This quasi-alienation of the benefitting population from active participation in the implementation of development projects in their locality explains their passive and so far poor participation or control, as to make sure that, what was intended to serve their welfare is really given out to them, thus making them to believe that the fate of development projects in their communities is determined by the administration or political elites.

Also, Human needs theory was found adequate in the frame of this research. In facts, these are a powerful source of explanation of human behavior and social interaction. All individuals have needs that they strive to satisfy either by using the system, acting on the fringes or acting as a reformist or revolutionary. Given this condition, social systems must be responsive to individual needs or be subject to instability and forced change (possibly through violence or conflict) (Coate and Rosati, 1988).

The renowned psychologist Abraham Maslow, the conflict scholars John Burton, Marshall Rosenberg and the Chilean economist Manfred Max-Neef are the principal forerunners of the human needs theory. The theory argues that,

one of the primary causes of protracted social misconduct is people’s unyielding drive to meet their unmet needs at the individual, group and societal levels (Marker, 2003; Burton, 1990, a, 1990, b; Coate and Rosati, 1998). It thus offers insights into a range of peace building processes that are involved in the “reduction of both direct and structural violence”. According to this theory, in order to live and attain well-being, humans need essentials called human needs or basic human needs. Violence occurs when individuals and groups do not see any other way to meet their needs or when they need understanding, respect and consideration for their needs. Marshall Rosenberg supports this reasoning by stating that; “*Violence is a tragic expression of unmet human needs*”. If we are able to connect with our needs and those of others’, violence and destruction will be avoided.

Though Maslow posits that the potency of human needs is hierarchical in nature, he agrees with Burton (in Marker, 2003) that, these essentials go beyond just food, water and shelter. They include both physical and non-physical elements needed for human growth and development, as well as all those things humans are innately driven to attain. This postulate can lead to mismanagement or corrupted practices which can cause project failure. In the other side, this can lead to discontent to the beneficiary people leading to social unrests.

Added to these, Reyes (2001) presented four main theories of development namely modernization, dependency, world-systems and globalization. These four theories according to the authors sufficiently explain the dynamism of development efforts and contingences that can lead to the sustainable welfare of people.

Development is understood as a social condition within a nation, in which the authentic needs of its population are satisfied by the rational and sustainable use of natural resources and systems.

This utilization of natural resources is based on a technology, which respects the cultural features of the population of a given country. This general definition of development includes the specification that social groups have access to organizations, basic services such as education, housing, health services, and nutrition, and above all else, that their cultures and traditions are respected within the social framework of a particular country. In economic terms, the aforementioned definition indicates that for the population of a country, there are employment opportunities, satisfaction at least of basic needs, and the achievement of a positive rate of distribution and redistribution of national wealth. In a political sense this definition emphasizes that governmental systems have legitimacy not only in terms of the law, but also in terms of providing social benefits for the majority of the population (Pico *et al.*, 1995).

Literally, sustainability means a capacity to maintain some entity, outcome or process over time. However, in development literature, most academics, researchers and practitioners (Gray, 2010; Milne, 2013; Tjarve and Zemīte, 2016) apply the concept to connote improving and sustaining a healthy economic, ecological and social system for human development. Stoddart *et al.* (2011) defines sustainability as the efficient and equitable distribution of resources intra-generationally and inter-generationally with the operation of socio-economic activities within the confines of a finite ecosystem. Ben-Eli (2015), on the other hand, sees sustainability as a dynamic equilibrium in the process of interaction between the population and the carrying capacity of its environment such that the population develops to express its full potential without producing irreversible adverse effects on the carrying capacity of the environment upon which it depends. What is striking is the emphasis on the relationships among the environment, economy and society, which today are by principle part and parcel of development projects and are materialized

by the environmental impact assessment that normally shall precede the implementation of development projects. Environmental impact assessment with public participation lays emphasis on four pillars characteristic of sustainable development, namely “economic sustainability”, “social sustainability”, “political sustainability” and “environmental sustainability”. These pillars set the pace for the definition of sustainable development goals which relate to the principle of meeting human development goals while at the same time sustaining the ability of natural systems to provide the natural resources and ecosystem services upon which the economy and society depend (Cerin, 2006).

This theory is relevant in the sense that development is a prerequisite for life on earth and for the welfare of people. Development is highly determined by human actions, thus the importance of socio-cultural and political factors in shaping and sustaining the development of people and their living environment for a good and sustainable life, and which highly depends on the successful implementation of development projects at different levels.

The study finally adopted the competence theory by which we are now in a position to address several misconceptions and confusions concerning the nature of system competences that have arisen in response to earlier attempts to frame such ideas within a competence perspective (especially those arising in response to Lawson 1999).

The main point to make is that most commentators have read this earlier work as making a primarily substantive contribution. For example, it was read as defending the importance of localized network relations in general or making a case for the regional level being the most important for explaining competitive advantage (Helmsing, 2001; Kloosterman and Musterd, 2001; Oinas, 2002); arguing that production is increasingly associated with vertical integration (Freel, 2002);

pointing out that competences span corporations (Juniper, 2001); or that ‘thick’ regional competences can compensate for ‘thin’ firm competences (Malecki, 1999). However, it should be clear from the above, that the main contribution of this account is not really substantive at all. Whether or not there happens to be such coherence at the regional level, or whether clusters are a viable form of competition simply does not follow from a focus on competences. It does seem to be the case that such substantive issues would need to be addressed using something like a competence approach, but there is little else that can be said at this level of generality. Instead the point of the above is to highlight the fact that the powers and mechanisms that underlie or generate the social outcomes observed, are not likely to be open to the kind of positivistic modeling, of a deductive sort, that is so predominant in current economic research. Any sort of approach which relies on constancy or endurance at the level of events is not only likely to be unsuccessful, if the above is correct, but is also in stark opposition to the kind of competence approach defended here. Case study and ethnographic research, which are primarily reproductive and explanatory, are likely to be indispensable.

A series of further, more specific, points also follow from the above. First, some accounts have, at least implicitly, adopted the position that only firms and individuals have competences and regional competences are simply an extension of ‘industrial strategies to the environment’ (Danson, 2000; Torre and Gilly, 2000). It should be clear that, whatever the merits of these accounts, they are not about regional competence; rather, they tend to mix up individual and system powers. Elsewhere, regional competences have been viewed as some kind of meta competence; a different kind of thing operating at some different level than other competences (Malecki, 2002; Foss, 1996). However, it follows from the above account that regional competences are neither

over and above other competences nor are they simple extensions of firm competences. Instead both firm and regional competences refer to the same kind of network of interdependent rules, relations, practices, etc., viewed from or under different aspects.

Competence is highlighted as one of the main characteristics of project manager and stakeholders at all levels of responsibility. If competence is not assured, development projects are bound to fail.

II. MATERIALS AND METHOD

The study draws on other researches undertaken in the field of project management but adopts the project success parameters set by Ambe (2001), including; time, scope, cost, quality and deliverables. On the other hand, the factors contributing to projects failure in Cameroon included both internal (project management style, project procedure, procurement method, communication system, personnel competence and motivation, control mechanism, project governance) and external (social, political, physical, technological, environmental) factors. The study used a cross-sectional survey research design and more specifically a sequential exploratory mixed-method approach. In this perspective, a qualitative baseline study was conducted to gather data on factors that lead to the failure of the community projects in Cameroon. Following thematic analysis, the concepts or umbrella terms that emerged were added to those gotten from the literature to design a structured questionnaire, used in gathering data from a representative sample of the population. The study purposively selected 186 respondents over the country, including 2 project teams’ members from Councils in Cameroon, 2 project Personnel from MINEPAT, 10 Community leaders and elites 160 Household heads (projects beneficiaries), 2 Executing company’s management team and 10 Executing company’s workers. The sampling was purposive whereby only those

permanently resident in the communities in the 10 regions of the country town were involved in the study. The reason of this technique was to identify cases, individuals, best suited to help answer the research question. The sample was then stratified as to make sure that both male and female were included, community leaders separately from their subjects were considered, then some executive from the local government and funding bodies. As for the community members, they were sampled conveniently, that is according to how the researcher was opportune to come across them and their willingness to participate in the study. Concerning the community leaders involved in the group discussion, all of them were targeted in the city town, notably the council office and members of the management committees. Information was gathered using a structured questionnaire. The questionnaire was developed borrowing from the baseline study whereby a meeting / focus-group discussion was held with the community leaders and members of management committees.

Data was also collected elsewhere with the purpose of solving the problem at hand. In this research, information from the internet, newspapers, journals, reports, text books and international publications were used. The information gathered definitely supplemented the data for better analysis. Other external sources of information were from the government archives, like the official map. Three validation procedures were used to ensure that the data collection instrument is adequate for this study notably; Content Validity, Missing Value Analysis and Reliability Analysis. Data was analyzed using SPSS version 21.0 to generate both descriptive and inferential statistics, also, the ethical issues related to this study focusing on the research participants, the researcher and sources of secondary data were taken into consideration.

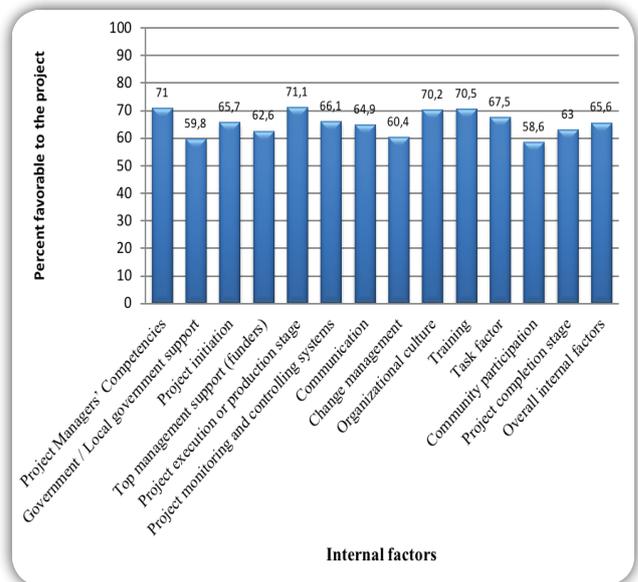
III. PRESENTATION OF RESULTS

This section presents the findings based on the respective research objectives. The perceptions of the participants were used to rank the factors contributing to the failure of projects in Cameroon. The findings are summarized in graphs.

1. Internal Factors Contributing to Project Failure

Internal factors leading to project failure in Cameroon are summarized in the graph below and they are ranked from the most prominent one to the less.

Graph1: Characterization of internal factors



Source: Research Findings, 2024

Globally, majority weight (65.6%) of the respondents' opinions aligned to the fact that internal factors do contribute to the failure of projects in Cameroon and some individual indicators really appeared as setbacks.

Embezzlement of project funds during execution was perceived the most prominent factor with 71.1%, followed by incompetency of project managers (71.0%), due to lack of appropriate skills and training (70.5%), a strong organizational culture (70.2%), good task factor (67.5). Also, poor project monitoring and controlling system (66.1%) was raised among the factors, same like

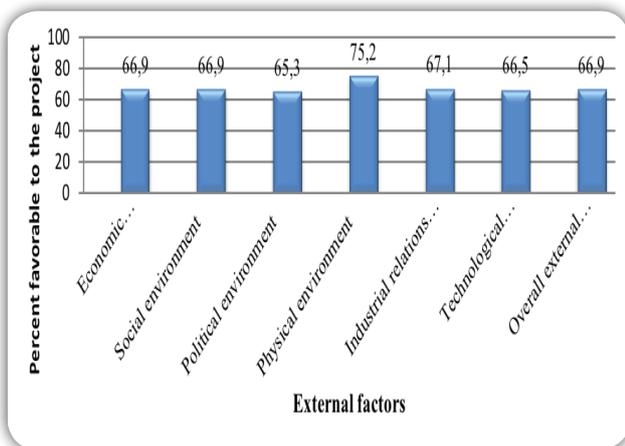
scope creep including a poor project initiation (65.7%), poor communication (64.9%), overrun in project completion stage (63.0%), insufficient support of top management/funders (62.6%), poor change management (60.4%), insufficient government/local government support (59.8%) then lack of community participation (58.6%), being the least contributing factor.

It then appears that corruption, poor governance, embezzlement of projects funds and the lack of competence of the projects managers were the most prominent factors leading to the failure of development projects in Cameroon as per the explanations of the community leaders and the members of management committees.

2. External Factors Contributing to Project Failure

External factors contributing to project failure in Cameroon are summarized in the graph below and they are ranked from the most prominent one to the less.

Graph 2: Characterization of external factors



Source: Research findings, 2024

In overall, majority weight (66.9%) of the respondents' opinions aligned to the fact that external factors do contribute to the failure of development projects in Cameroon, though some of the factors are most prominent.

Physical environment was perceived the most favorable with proportion of 75.2%, followed by industrial relations environment (67.1%), the economic environment and the social environment with the same weight of 66.9%, the technological environment (66.5%), having almost the same weight with the political environment 65.3%.

The indicator 'end-user involvement in the project' had the lowest proportion of those that perceived it as it could contribute to the failure of development projects (53.3%). This is quite in contradiction with one of the major concern raised by the community leaders and members of management committees who indicated that, the political environment is the most important factor leading to project failure in Cameroon, followed by the technological environment and the economic environment. This is a glaring expression of communication gap between project manager and community.

The physical environment as indicated by the statistical trend is quite favorable but is hindered by poor town planning and encroachment in the buffer zone as explained by community leaders and members of management committee.

3. Strategies to Mitigate the Failure of the Development Projects in Cameroon

Table 1: Strategies to mitigate the failure of the development projects.

SN	Indicators/statements	Stretched				
		SA	A	N	D	SD
	Developing a comprehensive schedule for the implementation of the project with the participation and monitoring of all the stakeholders	45.3% (73)	21.7% (35)	21.1% (34)	5.0% (8)	6.8% (11)
	Maintaining an updated project trouble-shooting mechanism with the involvement of all the stakeholders	30.4% (49)	39.1% (63)	19.3% (31)	5.0% (8)	6.2% (10)
	Employing competent staff	42.9% (69)	26.1% (42)	16.8% (27)	8.1% (13)	6.2% (10)
	Using adequate and standard materials	34.2% (55)	31.1% (50)	21.7% (35)	5.0% (8)	8.1% (13)
	Having an independent auditing and evaluation of the project with the participation of the community or beneficiary people	28.0% (45)	35.4% (57)	21.7% (35)	6.2% (10)	8.7% (14)
	Using modern digital Work Platform or project management software because while minimizing failure helps to concentrate on the successful execution of the projects	29.2% (47)	35.4% (57)	19.9% (32)	7.5% (12)	8.1% (13)
	Improving on procurement procedure by reducing bureaucracy delay at all levels, and unfair practices like corruption and favoritism	29.2% (47)	32.9% (53)	21.1% (34)	9.9% (16)	6.8% (11)
	Improving on communication to make sure that all the stakeholders are kept abreast of the progress of the project and the challenges faced such that concerted solutions can be provided	34.8% (56)	31.7% (51)	18.0% (29)	6.2% (10)	9.3% (15)
	Good leadership that makes sure the objectives are met while mitigating corruption and embezzlement of funds	34.2% (55)	31.7% (51)	13.7% (22)	8.7% (14)	11.8% (19)
	Community members should sacrifice personal interest to general interest by ensure the sustainability of the project like the requested token contribution	41.0% (66)	23.6% (38)	16.8% (27)	7.5% (12)	11.2% (18)
	Formalizing the project management committee and capacitating and empowering them to monitor and contributing in ensuring the sustainability of the project	23.6% (38)	37.3% (60)	24.2% (39)	7.5% (12)	7.5% (12)
	Transparency and fair practices by the project management committee	33.5% (54)	36.0% (58)	16.1% (26)	6.2% (10)	8.1% (13)
	MRA	34.4% (720)	31.4% (658)	18.8% (393)	7.0% (146)	8.4% (176)

SN	Indicators/statements	Collapsed				
		SA & A	N	D & SD	Mean	SD
	Developing a comprehensive schedule for the implementation of the project with the participation and monitoring of all the stakeholders	67.1% (108)	21.1% (34)	11.8% (19)	3.9	1.2
	Maintaining an updated project trouble-shooting mechanism with the involvement of all the stakeholders	69.6% (112)	19.3% (31)	11.2% (18)	3.8	1.1
	Employing competent staff	68.9% (111)	16.8% (27)	14.3% (23)	3.9	1.2
	Using adequate and standard materials	65.2% (105)	21.7% (35)	13.0% (21)	3.8	1.2
	Having an independent auditing and evaluation of the project with the participation of the community or beneficiary people	63.4% (102)	21.7% (35)	14.9% (24)	3.7	1.2
	Using modern digital Work Platform or project management software because while minimizing failure helps to concentrate on the successful execution of the projects	65.6% (104)	19.9% (32)	15.5% (25)	3.7	1.2
	Improving on procurement procedure by reducing bureaucracy delay at all levels, and unfair practices like corruption and favoritism	62.1% (100)	21.1% (34)	16.8% (27)	3.7	1.2
	Improving on communication to make sure that all the stakeholders are kept abreast of the progress of the project and the challenges faced such that concerted solutions can be provided	66.5% (107)	18.0% (29)	15.5% (25)	3.8	1.3
	Good leadership that makes sure the objectives are met while mitigating corruption and embezzlement of funds	65.8% (106)	13.7% (22)	20.5% (33)	3.7	1.3
	Community members should sacrifice personal interest to general interest by ensuring the sustainability of the project like the requested token contribution	64.6% (104)	16.8% (27)	18.6% (30)	3.8	1.4
	Formalizing the project management committee and capacitating and empowering them to monitor and contributing in ensuring the sustainability of the project	60.9% (98)	24.2% (39)	14.9% (24)	3.6	1.1
	Transparency and fair practices by the project management committee	69.6% (112)	16.1% (26)	14.3% (23)	3.8	1.2
	MRA	65.8% (1378)	18.8% (393)	15.4% (322)	3.8	1.0

Source: Research Findings, 2024

With respect to the proposed strategies to mitigate project failure that emerged from the baseline study and literature review in this sequential exploratory mixed-method approach, participants in their majority weight (65.8%) were of the opinion that if these strategies were effectively implemented, they could help to reduce the rate of development projects failure in the country and foster projects' success culture.

They mostly agreed to the indicator 'maintaining an updated project trouble-shooting mechanism with the involvement of all the stakeholders' with proportion of 69.6%. This aligns with the expectations of community leaders and members of the project management committees who committed to be more vigilant in the future and to monitor the execution of their projects closely as depicted by this quotation The indicator 'Transparency and fair practices by the project management committees' had the same response-weight with the previous one 69.6%. In this perspective, community leaders equally took strong commitment as portrayed by this quotation "*Measured will be taken to make sure that project money are properly used by the contractors and that the work is properly done*".

The necessity to employ competent staff equally surfaced a major indicator 68.9%. This issue was one of the main complain of community leaders as stated "*incompetency of the contractor*". Community leaders further advocated the following "*Involving experts in the project, notably experts in their various fields*".

Then comes the indicator 'Developing a comprehensive schedule for the implementation of the project with the participation and monitoring of all the stakeholders' 67.1%. It is in this very perspective that community leaders emphasized that "*Community members will be counseled and empowered as to reinforced and sustained the participatory approach currently going on*". Inadequate schedule of activities also contributes

to the failure of development projects. For instance, town planning was supposed to precede settlement and the implementation of projects, but this has not been the case in most development projects in the country, highly faced with haphazard selling of lands and complete absence of town planning.

The indicator 'improving on communication to make sure that all the stakeholders are kept abreast of the progress of the project and the challenges faced such that concerted solutions can be provided' was also paid prime consideration 66.5%, thus supporting the vision for a participatory approach advocated by community leaders and members of the project management committees. Kissflow (2023) stressed that communication in project management is the key before adding that the tools the team uses to communicate should be explained and implemented from the onset of your project. The author further clarified that to prevent communication gap, whether it is email, text messaging, a chat service, or some combination of things, one should make sure that everyone in the team understands what is expected and can use the selected technology. Communication cannot be separated from the participatory approach highly recommended since it is a major ingredient. In addition to that, people should be capacitated to be conversant with the community tools or system used in the project, and this justified while community leaders and members of project management committees were quite concerned with community education and participation.

The indicator "good leadership that makes sure the objectives are met while mitigating corruption and embezzlement of funds" was also adopted by the majority 65.8%, as that factor happened to be a measure concern in Cameroon. It is this perspective that community leaders and members of project management committees emphasized that "*measured will be taken to make sure that*

project money are properly used by the contractors and that the work is properly done".

Though perceived as quite innovative, the indicator "using modern digital Work Platform or project management software because while minimizing failure helps to concentrate on the successful execution of the projects" with proportion of 65.6% (104) was also well adopted as community members perceived the potential to improve the management of project.

As for the indicator "using adequate and standard materials", it is not surprising that it was adopted by the majority as well 65.2%. In fact, community leaders reported some construction and water projects issues due to low quality material. Kissflow (2023) is of the opinion that project management software can be used to offer chat, group meetings, etc. to overcome communication and management gaps.

Community members should sacrifice personal interest to general interest by ensuring the sustainability of the project like the requested token contribution 64.6%. This was major concern even at the level of community leaders and members of the project management committees.

The indicator 'having an independent auditing and evaluation of the project with the participation of the community or beneficiary people' was shared by the majority 63.4%. Though the community leaders and members of project management committees equally appreciate this aspect of the management, they however substantiated that "*Community members will be counseled and empowered as to reinforced and sustained the participatory approach currently going on*", as to empower them to properly follow up all the activities related to community project including the auditing process.

By aligning with the indicator 'improving on procurement procedure by reducing bureaucracy delay at all levels, and unfair practices like

corruption and favoritism' as expressed by the majority 62.1%, community members and their leaders actually supported the need to see the funds of their community development projects properly managed.

Participants least agreed with the indicator 'formalizing the project management committees, and capacitating and empowering them to monitor and contributing in ensuring the sustainability of the project 60.9%. This aligns with the findings from the focus group discussion with community leaders and members of the project management committees who perceived that the management committees are actually established and functional, but that where they actually failed was their lack of vision to collaborate closely with the stakeholders that were implementing the project as explained earlier, before recognizing that the committees are better organized today. In fact, project management committees should be acknowledged as the pillar of community involvement and participation in development projects.

CONCLUSION

This article set out to identify, classify and rank the different factors contributing to development projects' failure in Cameroon. The survey was conducted in the 10 cities town in Cameroon with 186 respondents purposively selected from project beneficiaries, communities' leaders, project management committees and contractors. It then appears that corruption, poor governance, embezzlement of projects funds and the lack of competence of the projects managers are the most prominent internal factors leading to the failure of development projects in Cameroon. On the other hand, one of the major concerns raised by the community leaders and members of management committees who indicated that, the political environment is the most prominent factor leading to project failure in Cameroon, followed by the technological environment and

the economic environment factors. The study recommended amongst others strategies to ensure development projects success in Cameroon, to improve on procurement procedure by reducing bureaucracy delay at all levels, and unfair practices like corruption and favoritism, to improving on communication to make sure that all the stakeholders are kept abreast of the progress of the project and the challenges faced such that concerted solutions can be provided, to practice good leadership that makes sure the objectives are met while mitigating corruption and embezzlement of funds. Also, community members should sacrifice personal interest to general interest by ensuring the sustainability of the project like the requested token contribution, to formalize the project management committee, capacitate and empower them to monitor and contribute in ensuring the sustainability of the

project, to ensure transparency and fair practices by the project management committee, to develop a comprehensive schedule for the implementation of the project with the participation and monitoring of all the stakeholders, to maintain an updated project trouble-shooting mechanism with the involvement of all the stakeholders, to employ competent staff, to use adequate and standard materials, to have an independent auditing and evaluation of the project with the participation of the community or beneficiary people, to use modern digital work platform or project management software because while minimizing failure helps to concentrate on the successful execution of the projects and to improve on procurement procedure by reducing bureaucracy delay at all levels, and unfair practices like corruption and favoritism.

REFERENCE LIST

1. Ahonen, J. J., and Savolainen, P. (2010). Software engineering projects may fail before they are started: Post-mortem analysis of five cancelled projects. *Journal of Systems and Software*, 83(11), 2175-2187.
2. Apiko, P., Byiers, B., & Bisong, A. (2021). Connecting African markets and people: streamlining regional trade and free movement protocols.
3. Baker, N. R., Green, S. G., Bean, A. S., Blank, W., and Tadisina, S. K. (1983). Sources of first suggestion and project success/failure in industrial research. In *Proceedings of Conference on the Management of Technological Innovation*, Washington, DC.
4. Bandura, A. (1976). Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations. *Behaviorism*, 4(2), 135-155.
5. Burton, C. B., Hains, A. H., Hanline, M. F., McLean, M., and McCormick, K. (1992). Early childhood intervention and education: The urgency of professional unification. *Topics in Early Childhood Special Education*, 11(4), 53-69.
6. Brandler, E. S., Sharma, M., McCullough, F., Ben-Eli, D., Kaufman, B., Khandelwal, P., and Levine, S. R. (2015). Prehospital stroke identification: factors associated with diagnostic accuracy. *Journal of Stroke and Cerebrovascular Diseases*, 24(9), 2161-2166.
7. Cerin, P. (2006). Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis. *Ecological Economics*, 56(2), 209-225.
8. Cleland, D. I., and Gareis, R. (2006). *Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects*. McGraw-Hill Education.
9. Coate, R. A., and Rosati, J. A. (1988). *The power of human needs in world society*. (No Title).
10. Danesh, H. B. (2011). Human needs theory, conflict, and peace. *The encyclopedia of peace psychology*, 4, 63-67.
11. Dick-Sagoe, C., Lee, K. Y., Odoom, D., and Boateng, P. O. (2023). Stakeholder perceptions on causes and effects of public project failures in Ghana. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-9.
12. Eja, K. M., and Ramegowda, M. (2019). Government project failure in developing countries: A review with particular reference to Nigeria. *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé*, 21(4-1), 56-64.
13. Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization science*, 7(5), 470-476.
14. Gilly, J. P., and Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité* (p. np). L'Harmattan.
15. Görög, M., and PMI-RMP, P. S. (2013, August). *Strategic-Oriented Implementation of Projects*. Project Management Institute.
16. Gray, L., Thomas, N., and Lewis, L. (2010). *Teachers' Use of Educational Technology in US Public Schools: 2009. First Look*. NCES 2010-040. National Center for Education Statistics.
17. Helmsing, B. (2001). Externalities, learning and governance: new perspectives on local economic development. *Development and change*, 32(2), 277-308.

18. Kiluta, K., and Zipporah, O. (2021). Effect of Portfolio Management Strategies on the Returns of Mutual Funds in Kenya. *Journal of Finance and Investment Analysis*, 10(3), 1-2.
19. Kloosterman, R. C., and Musterd, S. (2001). The polycentric urban region: towards a research agenda. *Urban studies*, 38(4), 623-633.
20. Lawson, C., & Lorenz, E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional in-novative capacity. *Regional studies*, 33(4), 305-317.
21. Li, Y., Yang, X., Ran, Q., Wu, H., Irfan, M., and Ahmad, M. (2021). Energy structure, digital economy, and carbon emissions: evidence from China. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 64606-64629.
22. Malecki, E. J. (2002). Creating and sustaining competitiveness: local knowledge and economic geography. In *Knowledge, space, economy* (pp. 103-119). Routledge.
23. Malecki, C. K., and Elliott, S. N. (1999). Adolescents' ratings of perceived social support and its importance: Validation of the Student Social Support Scale. *Psychology in the Schools*, 36(6), 473-483.
24. Marker, L. L., Mills, M. G. L., and Macdonald, D. W. (2003). Factors influencing perceptions of conflict and tolerance toward cheetahs on Namibian farm-lands. *Conservation Biology*, 17(5), 1290-1298.
25. Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A conceptual framework. *International journal of project management*, 28(8), 807-817.
26. Mitchell, K., and Onvural, N. M. (1996). Economies of scale and scope at large commercial banks: Evidence from the Fourier flexible functional form. *Journal of Money, Credit and Banking*, 28(2), 178-199.
27. Nelson, W. E. (2009). Categorizing Zipporah's Petition. *Hofstra L. Rev.*, 38, 279.
28. Oinas, P. (2002). Competition and collaboration in interconnected places: Towards a re-search agenda. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 84(2), 65-76.
29. Orimoloye, I. R., Olusola, A. O., Ololade, O., and Adelabu, S. (2021). A persistent fact: reflections on drought severity evaluation over Nigerian Sahel using MOD13Q1. *Arabian Journal of Geosciences*, 14, 1-18.
30. Panebianco, A. (2009). chapter eleven Morgenthau: Political Theory and Practical Philosophy. *Masters of Political Science*, 223.
31. Pinto, J. K., and Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of management*, 14(1), 5-18.
32. Rohm, A., D. Kaltcheva, V., and R. Milne, G. (2013). A mixed-method approach to examining brand-consumer interactions driven by social media. *Journal of research in Interactive Marketing*, 7(4), 295-311.
33. Rosati, D., Perrin, M., Navard, P., Harabagiu, V., Pinteala, M., and Simionescu, B. C. (1998). Synthesis of Poly (styrene - dimethylsiloxane) Block Copolymers: Influence of the Phase-Separated Morphologies on the Thermal Behaviors. *Macromolecules*, 31(13), 4301-4308.

34. Samuels, J. J., and Payne, G. A. (1990, January). Preliminary assessment of a supersonic STOVL flight research and demonstration aircraft. In AHS, Annual Forum.
35. Skinner, B. F. (1965). Science and human behavior (No. 92904). Simon and Schuster.
36. Sloman, K. A., Wilson, L., Freel, J. A., Taylor, A. C., Metcalfe, N. B., & Gilmour, K. M. (2002). The effects of increased flow rates on linear dominance hierarchies and physiological function in brown trout, *Salmo trutta*. *Canadian Journal of Zoology*, 80(7), 1221-1227.
37. Tjarve, B., and Zemīte, I. (2016). The Role of Cultural Activities in Community Development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(6).
38. Zhou, Z., and Syamsunur, D. (2023). A tentative investigation of complex project management based on the system thinking. In *Advances in Urban Construction and Management Engineering* (pp. 385-390). CRC Press.

Innonver pour survivre : le journalisme entrepreneurial au secours des journalistes précaires en contexte camerounais

Par
Hervé Tiwa¹

RÉSUMÉ

Le paysage médiatique camerounais est confronté à une crise profonde, caractérisée par une précarité croissante des journalistes. Cette situation, aux multiples facettes, trouve ses racines dans un environnement socio-économique précaire, des pratiques managériales défaillantes et des politiques publiques inefficaces. Face à ces défis, le journalisme entrepreneurial émerge comme une alternative prometteuse, offrant aux journalistes de nouvelles pistes pour survivre et s'épanouir. À travers une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-structurés, des observations non participantes et une analyse documentaire, cette recherche examine en profondeur le phénomène émergent de l'entrepreneuriat journalistique. En s'appuyant sur le cadre théorique de l'économie du journalisme, tel que défini par des chercheurs comme Augey & Rebillard (2009), cette étude vise à éclairer le rapport des liens entre journalisme et entrepreneuriat, notamment dans un contexte de précarité économique croissante. Les conclusions de cette recherche visent à enrichir notre compréhension des dynamiques qui façonnent la profession journalistique au Cameroun dans un contexte de changement constant.

Mots clés : *précarité, journalisme, journalisme entrepreneurial, économie du journalisme, innovation*

ABSTRACT

The Cameroonian media landscape is facing a deep crisis, characterized by the growing precariousness of journalists. This multifaceted situation has its roots in a precarious socio-economic environment, failing management practices and ineffective public policies. In the face of these challenges, entrepreneurial journalism is emerging as a promising alternative, offering journalists new avenues for survival and growth. Through a qualitative methodology based on semi-structured interviews, non-participant observation and documentary analysis, this research examines in depth the emerging phenomenon of journalistic entrepreneurship. Drawing on the theoretical framework of the economics of journalism, as defined by researchers such as Augey & Rebillard (2009), this study aims to shed light on the relationship between journalism and entrepreneurship, particularly in a context of growing economic precariousness. The conclusions of this research aim to enrich our understanding of the dynamics that shape the journalistic profession in Cameroon in a context of constant change.

Keywords: *precariousness, journalism, entrepreneurial journalism, economics of journalism,*

1. **Hervé Tiwa** est doctorant en Science de l'Information et de Communication (SIC) à l'Ecole Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de Communication (ESSTIC), Université de Yaoundé II.

innovation

INTRODUCTION

L'environnement médiatique au Cameroun traverse actuellement une crise inédite, caractérisée par une multitude de facteurs interdépendants qui contribuent à la construction et à la perpétuation de la précarité des journalistes au travail dans des entreprises éditrices. Ces facteurs sont notamment de nature socio-économique, managériale et politique. Face à ces défis, le journalisme entrepreneurial²(Briggs, 2011) émerge comme une alternative prometteuse, offrant aux journalistes de nouvelles pistes de survie et d'épanouissement. Cet article se propose d'explorer le potentiel du journalisme entrepreneurial comme source d'innovation dans le paysage médiatique camerounais. Il vise également à questionner et à documenter le rapport entre journalisme et entrepreneuriat, dans un contexte de précarité, de mutation des pratiques journalistiques et de ses modèles de rentabilité économique. L'étude s'adosse sur un corpus constitué de quatre quotidiens nationaux pour examiner le niveau d'appropriation de ce concept de journalisme entrepreneurial par des journalistes en situation de précarité au travail. Dès lors, la question centrale de cette communication est donc de savoir comment le journalisme entrepreneurial peut contribuer à la revitalisation des pratiques journalistiques au Cameroun. *En quoi le journalisme entrepreneurial peut-il constituer une alternative viable pour les journalistes confrontés à la précarité professionnelle dans le paysage médiatique camerounais ?* Cette question centrale de recherche induit logiquement des interrogations subsidiaires suivantes: comment les journalistes camerounais s'approprient-ils la notion de journalisme entrepreneurial face à leur situation d'instabilité? De quelle manière le journalisme entrepreneurial peut-il contribuer à diversifier des sources de revenus des journalistes, au-delà des rémunérations conventionnelles, et

ainsi atténuer leur vulnérabilité économique ?

Compte tenu de l'analyse des questions de recherche ci-dessus, il est possible d'avancer l'hypothèse centrale suivante : *le journalisme entrepreneurial, en raison de sa flexibilité, de son potentiel de création de valeur et de sa capacité à répondre aux besoins d'information de qualité, représente une alternative viable pour les journalistes camerounais confrontés à la précarité professionnelle dans un paysage médiatique en mutation.* Afin d'approfondir la compréhension de l'appropriation du journalisme entrepreneurial par les journalistes camerounais et de son impact sur leur situation professionnelle, les hypothèses secondaires suivantes seront testées :

La première hypothèse postule que confrontés à une situation professionnelle précaire, les journalistes camerounais explorent timidement le journalisme entrepreneurial en adoptant des stratégies de renforcement de compétences, de réseautage et de collaboration. En d'autres termes, ils s'approprient graduellement les principes du journalisme entrepreneurial, sans nécessairement maîtriser toutes ses nuances, en développant des compétences complémentaires et en s'impliquant dans des structures collectives.

Quant à la seconde hypothèse, elle avance que le journalisme entrepreneurial, en favorisant la diversification des activités et la création de nouvelles opportunités économiques, peut contribuer à l'élargissement des sources de revenus des journalistes camerounais, au-delà des rémunérations conventionnelles, et ainsi atténuer leur vulnérabilité économique.

Le présent travail a pour objectif principal de comprendre le potentiel du journalisme entrepreneurial comme stratégie de lutte contre la précarité économique des journalistes au Cameroun. Plus spécifiquement, il vise à atteindre les objectifs suivants :

2. *Le journalisme entrepreneurial permet aux journalistes de diversifier leurs sources de revenus. Ce concept fera l'objet d'une clarification dans le cadre conceptuel de ce travail.*

- Établir une compréhension claire et précise du concept de journalisme entrepreneurial, en mettant en lumière ses principes fondamentaux, ses caractéristiques distinctives et ses différentes formes d'expression.
- Identifier les différentes formes de journalisme entrepreneurial et leurs caractéristiques spécifiques : Cette étape permettra de dresser un panorama des diverses modalités de mise en œuvre du journalisme entrepreneurial, en analysant leurs spécificités et leurs potentialités respectives.
- Évaluer le potentiel du journalisme entrepreneurial pour répondre aux défis actuels de la profession de journaliste au Cameroun, notamment en termes de diversification des sources de revenus, d'innovation des pratiques journalistiques et de renforcement de l'indépendance professionnelle.

Pour comprendre ce phénomène émergent de l'entrepreneuriat journalistique, cette recherche est adossée sur une démarche méthodologique qualitative. Cette dernière repose sur la réalisation d'entretiens semi-structurés auprès de journalistes en fonction et en retrait, conjuguée à des observations non participantes ainsi qu'à une analyse documentaire. Par ailleurs, cette étude prend ancrage dans le paradigme théorique de l'économie du journalisme (Augey & Rebillard, 2009), offrant un cadre d'étude du journalisme en tant qu'entité économique. Les conclusions de cette étude visent à enrichir la compréhension des liens entre journalistes et entrepreneuriat au Cameroun, en particulier dans un contexte de précarité économique croissante.

Notre recherche s'articule autour de trois axes majeurs. Premièrement, nous établissons le cadre théorique et méthodologique qui sous-tend notre analyse, offrant ainsi une assise conceptuelle rigoureuse à notre démarche. Deuxièmement, nous procédons à la description du contexte professionnel dans lequel évoluent des journalistes

camerounais, en mettant en lumière les défis structurels et les dynamiques évolutives qui façonnent leur quotidien. Enfin, troisièmement, nous proposons le journalisme entrepreneurial comme une alternative viable face à la précarité professionnelle, soulignant son potentiel à offrir aux journalistes des opportunités de carrière innovantes et stables dans un secteur en pleine mutation.

I. Repères théoriques et méthodologiques

I.1. De l'approche socio-économique du journalisme

Dans le contexte contemporain des médias, la socio-économie du journalisme émerge comme un champ d'étude crucial pour comprendre les transformations profondes qui redéfinissent l'industrie de l'information. Les travaux de Dominique Augey et Franck Rebillard se positionnent au cœur de cette problématique, proposant une analyse rigoureuse des dynamiques économiques qui influencent la production journalistique. Cette discipline hybride, à la croisée des chemins entre la sociologie, l'économie et les sciences de l'information et de la communication, offre un cadre d'analyse précieux pour saisir les interactions complexes entre les facteurs économiques et les pratiques journalistiques. Autrement dit, ces deux auteurs mettent en lumière la diversité des acteurs économiques qui gravitent autour du journalisme, analysant le rôle des propriétaires de médias, des annonceurs, des journalistes, des consommateurs d'information et des plateformes numériques. Leurs recherches s'intéressent également aux structures organisationnelles des médias, étudiant l'impact des modèles économiques sur les pratiques journalistiques et sur les journalistes eux-mêmes. A propos de l'impact des modèles économiques des médias sur les journalistes, Augey et Rebillard observent que le journaliste se trouve désaffilié (Castel, 2009)

et donc, précarisé.

Pour ces auteurs, l'économie du journalisme est un objet d'étude oublié dans le champ des sciences de l'information et de la communication (SIC). Se situant dans cette perspective, ils font remarquer d'une part que « *le journaliste qui fait l'information, qui la cherche, qui la réfléchit, qui la hiérarchise est dans une situation précaire et préoccupante.* » D'autre part, ils expliquent que dans les SIC, « *l'approche économique est majoritairement cantonnée jusqu'ici à un niveau macro, apportant des contributions essentielles à la compréhension du fonctionnement de l'ensemble du secteur des médias.* » En d'autres termes, selon Augey & Rebillard, cette approche économique « *fait rarement porter la focale jusqu'au niveau micro de l'activité journalistique qui, dans bien de cas, fait figure de boîte noire scientifique* ». Dans l'étude de la dimension économique du journalisme, il importe de s'attarder sur l'observation des salles de rédaction (conditions de production des contenus journalistiques) ; sur l'analyse du discours de presse (les perceptions des journalistes sur les pratiques journalistiques et la viabilité économique de leurs médias) et sur leurs conditions de travail et de vie (viabilité économique des journalistes ainsi que de leur sécurité sociale).

Pour être complet avec cette approche socioéconomique du journalisme dans un contexte de mutation digitale des entreprises, les industries médiatiques peuvent aisément être analysées sous le prisme de leurs évolutions contemporaines à travers le numérique. Une telle démarche, expliquent Jérôme Guibert, Franck Rébillard, et Fabrice Rochelandet permet notamment de proscrire l'idée de génération spontanée et d'invalider les discours promouvant la « révolution numérique » ou l'innovation radicale ; elle met au contraire en évidence la continuité des dispositifs sociotechniques comme ceux des stratégies économiques et des pratiques sociales

par la prise en compte du temps long. (Guibert et al., 2016). Par ailleurs, sur cette question de mutation, l'économie du journalisme, invite à analyser « *l'environnement économique dans lequel les journalistes exercent leur métier, et voir dans quelle mesure le métier de journaliste est obligé de muter pour s'adapter à l'évolution des contraintes* » (Augey & Rebillard, 2009). La présente étude profite de ce positionnement théorique sur l'économie du journalisme pour encourager les journalistes, confrontés à la précarité professionnelle, à investir dans l'entrepreneuriat du journalisme notamment dans un contexte de mutation technologique afin d'atténuer les effets pervers de la précarité financière sur l'éditorialisation des contenus journalistiques et de garder leur indépendance face aux contingences externes à la profession. Mais alors, qu'est-ce que l'entrepreneuriat du journalisme ? Les paragraphes ci-dessous clarifient ce concept ainsi que ceux qui gravitent tout autour.

I.2. Repères conceptuels

I.2.1. Définition de l'entrepreneuriat du journalisme

Les termes « entrepreneuriat du journalisme » ; « journalisme entrepreneurial » ou « *entrepreneurial journalism* » renvoient à la même réalité dans ce travail et explorent les liens entre entrepreneuriat et journalisme. Selon le chercheur Renaud Carbasse (Carbasse, 2015), le concept de journalisme entrepreneurial a été utilisé pour la première fois par Jeff Jarvis en 2010 lors de la création du *Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism* à la *CUNY Graduate School of Journalism*, et rédigé puis popularisé par Mark Briggs dans son ouvrage paru en 2011 intitulé, « *entrepreneurial journalism: how to build what's next for news?* » (Briggs, 2011). Le terme « *journalisme entrepreneurial* » est

donc apparu ces dernières années, désignant une nouvelle approche de la pratique journalistique. Cependant, sa définition reste floue et sujette à débat. Pour mieux cerner ce concept, il est nécessaire de décomposer ses composantes et d'en analyser les différentes perspectives.

- **Le journalisme : une activité professionnelle de service public**

Selon l'American Press Institute (2014), le journalisme peut être conceptualisé comme l'ensemble des processus de collecte, d'évaluation, de création et de présentation d'informations et de nouvelles. Toutefois, cette définition manque de précision car elle ne distingue pas adéquatement le journaliste professionnel, qui s'attache à la production d'une information de qualité, du journaliste citoyen, dont les contributions peuvent être de qualité variable. Pour affiner cette définition, il serait plus approprié de décrire le journalisme comme un service professionnel offert au public, qui s'exerce au sein d'un cadre organisationnel et qui est principalement axé sur la factualité et la diffusion d'informations à la fois opportunes et pertinentes (Willnat et al., 2013,). Cette perspective souligne la professionnalité inhérente au journalisme et clarifie davantage le rôle du journaliste. De plus, la distinction entre le journaliste professionnel et l'individu qui cherche à en imiter les pratiques se manifeste souvent par un passage de la neutralité à l'engagement, de la vérification à la proclamation, et de l'objectivité à la subjectivité (Tumber & Prentoulis, 2013). Le journaliste professionnel se distingue par une approche méthodologique rigoureuse, un dévouement à la vérité et une aptitude à porter un regard critique sur les événements.

- **L'entrepreneuriat : définitions et caractéristiques**

L'adjectif *entrepreneurial* englobe une diversité de concepts intriqués, ce qui est attesté par le volume conséquent de littérature sur le sujet ainsi qu'a semblé affirmer Bygrave et Hofer

(Bygrave & Hofer, 1991). Une définition excessivement simplifiée de l'entrepreneuriat, à l'instar de celle proposée par Ahmad et Seymour (Ahmad & Seymour, 2008), qui cantonne l'entrepreneuriat à la simple activité de création d'entreprises, ne permet pas d'en saisir toute l'étendue de sa richesse. De fait, l'entrepreneuriat se joue du carcan des définitions simplistes. Il englobe un large éventail de caractéristiques et de comportements. Si la création d'entreprises constitue incontestablement un élément central de l'activité entrepreneuriale, elle ne représente qu'une facette de ce phénomène aux multiples facettes. Le véritable esprit d'entreprise va au-delà de la simple création d'entreprise, il englobe un ethos plus large qui imprègne divers aspects de la vie. En réalité, il se trouve au cœur de l'entrepreneuriat, un état d'esprit dynamique caractérisé par l'innovation, la prise de risque et la recherche constante d'opportunités. Les entrepreneurs sont animés par une curiosité insatiable et une passion pour la création de valeur. Ils s'aventurent souvent en terre inconnue pour transformer des idées en réalités tangibles. Eric Ries suggère quant à lui, de lier le concept d'entrepreneur à celui de start-up, qu'il définit comme une « institution humaine conçue pour élaborer de nouveaux produits et services dans un contexte d'incertitude prononcée » (Ries, 2011), une définition pertinente qui reflète de notre point de vue, l'environnement imprévisible auquel sont confrontés les journalistes en contexte camerounais. Bien d'autres définitions sont développées par de nombreux auteurs à l'instar de (Drucker, 2007),(Sinoway, 2012,),(Rafter, 2019) entre autres.

- **Vers une clarification du concept de journalisme entrepreneurial**

La notion d'entrepreneuriat du journalisme implique, « en quelque sorte, la synthèse de deux mondes, de deux logiques a priori antinomiques (de par un objectif de génération de valeur du

côté de l'entrepreneuriat qui ne caractérise pas, quant à lui, le journalisme), contenue dans ces deux mots qui le composent, « chacune ayant des intérêts et des rationalités propres » (Carbasse, 2015). Le journalisme entrepreneurial concerne donc la fusion entre la mission journalistique et les impératifs économiques, tout en explorant des voies innovantes pour assurer la viabilité financière des acteurs de l'information que sont les journalistes. Plus précisément, cette notion examine comment les journalistes, dans leurs modèles économiques innovants, naviguent entre la diffusion journalistique traditionnelle et les stratégies entrepreneuriales. Le journalisme entrepreneurial se veut une démarche audacieuse vers l'innovation, offrant aux journalistes, la possibilité de se libérer des contraintes des modèles médiatiques traditionnels et de tracer leur propre voie. En effet, comme le soulignent Nancy et Russ-Mohl (Nancy & Russ-Moh, 2012), *les journalistes doivent canaliser l'innovation pour réinventer leur métier et affronter les réalités économiques de leur profession*. Cela inclut la manière dont ils s'adaptent aux plateformes numériques afin de monétiser leur contenu, de créer des partenariats avec des marques ou de développer une audience plus large sur les réseaux socio numériques. En développant cet esprit d'entreprise, les journalistes entrepreneurs en contexte camerounais, se façonnent en façonnant l'avenir de la presse. D'ailleurs, le journalisme entrepreneurial exige un ensemble de compétences plurielles, notamment la capacité à identifier des opportunités, à conceptualiser, à planifier des projets éditoriaux et surtout à évaluer la rentabilité financière. Selon Simon Souris, si la terminologie employée dans ce contexte peut sembler de prime abord incongrue avec l'éthique journalistique traditionnelle, les principes sous-jacents restent fondamentalement alignés. En substituant *lecteur* à *client* et *rédacteur en chef* à *investisseur*, l'essence du journalisme entrepreneurial devient plus apparente (Souris,

2015). Pour éviter des ambiguïtés conceptuelles, Simon Souris propose, dans sa réflexion, quelques indicateurs clés particularisant le journalisme entrepreneurial de la manière suivante :

- Innovation et disruption: Les journalistes entrepreneurs remettent en question le statu quo, adoptant de nouvelles technologies et approches de la narration et de l'engagement du public. Ils n'ont pas peur d'expérimenter et de repousser les limites du journalisme conventionnel.
- Esprit d'entreprise : Ils font preuve d'une approche proactive et ingénieuse, recherchant constamment de nouvelles opportunités et développant des solutions créatives aux défis. Ils sont animés par une passion pour leur métier et un engagement à fournir une information de qualité et donc une information à valeur ajoutée à leur public.
- Sens aigu des affaires : Ils possèdent une compréhension fondamentale des principes commerciaux, ce qui leur permet de gérer efficacement leurs projets et d'obtenir les ressources nécessaires pour pérenniser leurs efforts.
- Centralité du public : Ils sont profondément attentifs aux besoins et aux intérêts de leur public cible, adaptant leur contenu et leurs stratégies de distribution en conséquence. Ils accordent la priorité à l'établissement de relations solides avec leurs lecteurs.
- Collaboration et réseautage : Ils reconnaissent le pouvoir de la collaboration, nouant des partenariats avec d'autres journalistes, des organisations médiatiques et des parties prenantes pour élargir leur portée et leur impact.

En embrassant l'innovation, en adoptant un esprit d'entreprise et en développant leur sens des affaires, les journalistes peuvent naviguer dans les défis de l'ère numérique et fournir un contenu de haute qualité et pertinent à leur public. Alors que le paysage médiatique continue d'évoluer, le journalisme entrepreneurial est appelé à jouer

un rôle de plus en plus crucial dans l'avenir de l'information.

1.2.3. Repères méthodologiques

Ce travail adopte une méthodologie qualitative. L'entretien est la principale méthode de collecte de données empiriques dans notre recherche. Dans ce cadre, Wacheux indique qu'un chercheur peut utiliser plusieurs types d'entretiens pour mener ses travaux qualitatifs. Il distingue entre les entretiens ouverts, directifs, de groupe et semi-directifs centrés (Wacheux, 1996). En effet, l'entretien semi-directif constitue la principale source de données dans notre recherche qui ne vise pas une représentativité quantitative, mais qualitative. Cette méthode d'enquête permet d'accéder à « l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Baumard, et al., 2014) en les interrogeant selon le principe de non directivité et de faire en sorte que les propos du répondant ne sortent pas du thème central de l'entretien. Ce type d'entretien incite l'enquêté à s'exprimer plus librement et de développer en profondeur les thèmes proposés par l'enquêteur. En effet, l'efficacité de l'entretien semi-directif nécessite un guide d'entretien organisé, abordant une multitude de thèmes déterminés lors de la phase d'exploration et de constitution de cas.

Pour compléter et enrichir les données recueillies par la méthode d'entretien en face à face, nous avons procédé à une recherche des données documentaires. Le recours à la documentation selon Baumard & al « génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face. [...] De ce point de vue, les documents sont un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude. ». En revanche, l'observation non participante constitue pour notre recherche une source mineure de collecte des données. Malgré son caractère passif, elle a aidé à observer les attitudes de certains acteurs interrogés, à comprendre leurs motivations et démotivations, à écouter leurs cris

de détresse, leurs interpellations, ou leurs amours pour le métier de journaliste entre autres faits et gestes observés pendant la phase d'enquête qui a duré trois mois, soit de janvier à mars 2023. En effet, suivant les recommandations des Wacheux (1996), « les faits observés, les remarques et commentaires issus des différents types d'interactions avec les acteurs (lors des entretiens, de discussions informelles aux pauses café, aux déjeuners, dans les couloirs, ou lors de remise de documents) ont été systématiquement notés dans notre journal de recherche ».

En résumé, la stratégie d'intervention basée sur une étude multi-cas en recherche qualitative a fait appel à plusieurs sources pour la collecte de données empiriques. Nous avons principalement utilisé des entretiens semi-directifs, puis nous avons complété les données issues des entretiens avec des sources documentaires, et occasionnellement, l'observation non participante.

II. Cameroun : La plume sous le joug de la précarité

Lors de la célébration de la Journée internationale de la liberté de la presse (JILP) le 3 mai 2021, le ministre de la Communication du Cameroun, René Emmanuel Sadi, a profité de l'occasion pour faire le point sur le paysage médiatique du pays. Dans son discours, il a souligné que « le Cameroun compte aujourd'hui plus de 600 titres qui paraissent régulièrement pour ce qui est de la presse écrite, près d'une centaine de stations de radios diffusion, environ une trentaine de chaînes de Télévision et une presse cybernétique dont le foisonnement est fort impressionnant. » L'année suivante, à la même occasion, le ministre a mis à jour les données concernant la presse écrite au Cameroun. Il a révélé que le pays comptait près de 700 titres de journaux officiellement déclarés, dont environ 80 paraissaient régulièrement. Parmi ces 80 titres, 17 étaient des quotidiens. Face à ces chiffres, le porte-parole du gouvernement a reconnu que :

« La presse camerounaise évolue dans un environnement particulièrement difficile en termes de viabilité économique de ses structures et de valorisation de ses ressources humaines. Le Gouvernement en est parfaitement conscient. Dans le sous-secteur de la Presse Écrite, ces difficultés concernent notamment les questions liées à la production matérielle, qui accroissent les coûts de fabrication et la faiblesse, voire l'inexistence des réseaux de distribution qui limitent la présence des journaux sur le marché. Au bout du compte, ces graves carences finissent par faire de la presse écrite, un produit dont la rentabilité s'avère faible, si non incertaine. [...] De manière générale et plus grave encore, l'instabilité, voire l'inexistence des salaires et des profils de carrière dans la plupart des entreprises de presse, rendent difficile l'exercice de la profession ».

L'analyse du paysage médiatique camerounais faite par le gouvernement met en lumière un secteur en proie à de multiples défis structurels et socio-économiques. Cette situation, caractérisée par des salaires insuffisants, voire inexistant dans la plupart des entreprises de presse, est souvent à l'origine de mouvements de grève dans certaines rédactions. Pour illustrer ce constat, Séverin Tchounkeu, patron d'un groupe de presse *La Nouvelle Expression*, affirme que :

Le malaise qui couvait depuis de longues années est apparu au grand jour ces derniers mois avec la grève inhabituelle dans certaines salles de rédaction. Ces revendications sociales, bruyantes désormais, viennent étaler au grand jour la situation financière difficile, voire désastreuse, de certains supports de la presse écrite. Cette éruption de réclamations sociales insatisfaites au sein de certains organes de presse a permis au grand public de se familiariser avec les difficultés qu'ont les patrons de presse à

tenir le pari de la régularité et à fournir une information de qualité au public. La presse camerounaise, dans son ensemble, affronte des problèmes structurels qui plombent la viabilité économique. Du moment que ces problèmes affectent l'ensemble des journaux du pays, on ne peut pas les mettre aussi rapidement qu'on le fait souvent, sur le compte de la mauvaise gestion. Au contraire, il est probable que les pratiques de gestions hors normes, généralisées dans la presse, soient plutôt la résultante de difficultés structurelles que nos journaux affrontent et qui obligent certains éditeurs, les éditeurs les plus opiniâtres, à multiplier des astuces pour honorer le rendez-vous avec le lecteur. (Tchounkeu, 2010)

En effet, le paysage médiatique camerounais est marqué par la précarité des journalistes, qui évoluent dans un environnement socio-économique difficile. Des salaires bas et irréguliers, des contrats instables et un manque de protection sociale adéquate sont le lot quotidien de ces professionnels de l'information. Cette situation est aggravée par les difficultés financières des médias camerounais à capitaux privés, confrontés à l'obsolescence de leurs modèles économiques et à une faible génération de revenus. La crise managériale profonde qui frappe le secteur se traduit par des pratiques managériales défailtantes, caractérisées par un manque de vision stratégique, une gestion opaque des ressources souvent associée à un management ethnique ou patrimonial (Kamdem, 2002) et une culture de la débrouillardise (Atenga, 2005,). Ces pratiques favorisent et construisent l'instabilité et la précarité au sein des rédactions. Paradoxalement, les journalistes eux-mêmes contribuent parfois à leur précarité en acceptant des conditions de travail et des contrats précaires. De plus, les politiques publiques mises en œuvre pour soutenir les entreprises de presse privées ne semblent pas toujours efficaces pour enrayer la précarité des journalistes.

II.1. Précarité des journalistes au travail : le management en question

Les conclusions de l'enquête issues des verbatims des répondants ont révélé que les patrons de presse sont des principaux constructeurs de la précarité chez les journalistes dans les entreprises de presse à capitaux privés au Cameroun. Les résultats mettent en évidence, plusieurs facteurs de construction et de reproduction de la précarité, tels que : un modèle de management axé sur la débrouillardise, un modèle de management ethnique et, une politique de gestion ethnique, une inaptitude aux mutations-adaptations dans un contexte de transformation numérique, débouchant ainsi sur des contrats précaires et une insécurité sociale chez les journalistes.

II.1.1. Le management de la débrouillardise.

Le management de la débrouillardise s'entend dans cet article comme une pratique de gestion hasardeuse des ressources disponibles dans les industries culturelles et médiatiques (ICM). Cette pratique managériale est caractérisée par une forme de domination symbolique qui impose notamment aux journalistes dans l'entreprise, une logique économique et managériale de la précarité au détriment d'une logique professionnelle et stratégique de management médiatique. En effet, l'analyse des données empiriques nous a permis de noter à partir du verbatim des enquêtés, que des patrons de presse ou des directeurs de publication nommés pratiquent dans l'entreprise de presse, un management axé sur le tâtonnement. On se débrouille pour tenir comme l'a soutenu l'un des répondants qui s'est vu porté à la tête du quotidien *Le Messenger* alors qu'il n'était pas prêt à assumer cette fonction. En affirmant qu'«il n'était pas préparé au management de ce média», «qu'il n'a aucune formation en tant que manager et qu'aucun Dp au Cameroun n'a été formé au management de média »,«qu'il a besoin

du soutien de ses collègues», «qu'il est arrivé là comme un journaliste expérimenté et parce qu'il voyait Njawé faire», «qu'il avait peur au début», «qu'on se débrouille à exister car, ce n'est pas facile de tenir un quotidien», on peut conclure, s'appuyant sur la théorie de la reproduction de Pierre Bourdieu que le management par tâtonnement conduit à un comportement qui perpétue la précarité des conditions de vie et de travail des journalistes dans les médias à capitaux privés au Cameroun. Bourdieu explique précisément que «la reproduction est le mécanisme qui fait que les rapports de domination se perpétuent à travers les générations, en faisant apparaître comme naturelles des inégalités qui sont le produit de l'histoire»³. L'entreprise de presse est, dans ces conditions, un instrument de domination entretenue par les entrepreneurs médiatiques dans le but de maintenir les journalistes dans la précarité. Dans cette perspective, il apparaît évident que certains médias s'apparentent à ce qu'un interlocuteur a observé et qualifié d'épicerie personnelles lorsqu'il déclare par exemple que ces médias « sont gérés au gré des humeurs du puissant président-directeur général-fondateur-comptable unique ». Ce type de média dont tous les pouvoirs de domination sont concentrés entre les mains d'une seule personne n'a, selon Alphonse Soh⁴, « aucune exigence minimale, aucune règle écrite, aucune *procédure claire* [...] *La culture d'entreprise est donc pratiquement inexistante dans le milieu.* »

Cette gestion imprévisible et centralisée maintient les employés dans des conditions de travail et de vie précaires, en perpétuant des inégalités et une culture d'entreprise quasi-inexistante.

II.1.2. Le management patrimonial et/ou ethnique

Avant d'entamer toute analyse, il est crucial de souligner que l'analyse du rapport entre l'ethnicité et l'entrepreneuriat apparaît de toute évidence

3. Pierre Bourdieu: *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement (1970)*, co-écrit avec Jean-Claude Passeron, dans lequel il analyse le rôle de l'école dans la reproduction des inégalités sociales. Il introduit les concepts de *capital culturel*, de *violence symbolique* et d'*habitus*.

4. Alphonse Soh est l'un des co-fondateurs du quotidien *Mutations*

comme une démarche à la fois passionnante et risquée. Passionnante parce qu'elle permet de découvrir des réalités souvent méconnues, et pourtant présentes et essentielles pour la compréhension des formes de rationalités dans les entreprises. Risquée parce que pouvant facilement conduire à des conclusions hâtives teintées de préjugé et d'ethnocentrisme. Un tel risque ne peut cependant empêcher de porter un regard sur des problèmes quotidiens d'organisation, mettant en évidence la question de l'ethnicité. (Kamdem, 2002)

Nous envisageons le management patrimonial et/ou ethnique dans les médias camerounais comme un style de direction caractérisé par une concentration excessive du pouvoir décisionnel et de l'influence opérationnelle entre les mains d'un petit groupe de personnes, souvent des familles ou des personnes partageant une même affiliation ethnique, régionale, philosophique, politique ou même amicale dans certains cas. Cette concentration du pouvoir entraîne très souvent une opacité dans les prises de décisions, limitant ainsi la transparence et la participation des employés puisque le style de management est descendant plutôt qu'ascendant. C'est-à-dire un management *top down* où les employés subissent

les décisions prises à l'échelle de l'entreprise par ceux qui dirigent et détiennent le pouvoir.

Les employés dans ce cas, n'ont pas leur mot à dire sur la marche de l'entreprise comme le préconise l'approche ascendante encore appelée *bottom up*. Cette situation crée généralement un environnement de travail défavorable aux employés, qui se retrouvent souvent précaires et vulnérables.

L'enquête menée au sein de quatre quotidiens à capitaux privés auprès des journalistes, des dirigeants entre autres, a permis de déceler quelques cas pratiques de management patrimonial et/ou ethnique. L'identification de ce modèle managérial s'est faite sur la base des critères suivants : le degré de parenté ou d'appartenance ethnique entre le patron de presse et les journalistes, le mode de recrutement souvent basé sur le piston ou le réseau plutôt que sur la compétence, le niveau de salaire, le statut du journaliste, souvent précaire ou informel et le climat de travail, marqué par le favoritisme, le clientélisme et le népotisme. Illustrons la prévalence du management communautaire dans les médias à capitaux privés en analysant l'ours de La Nouvelle Expression et de Mutations, deux quotidiens nationaux à capitaux privés au Cameroun.

 <p>Une publication du Groupe de Presse La Nouvelle Expression SARL Siège : 3ème étage Immeuble Equinoxe, Rue Jamot 'Mobil Bonakouamouang'</p> <p>Téléphone : (237) 343 22 27 Télécopie : (237) 343 26 69 BP : 15333 Douala Akwa Site: www.lanouvelleexpression.info e-mail: contact@lanouvelleexpression.info</p>	Directeur de la Publication : Séverin TCHOUNKEU	Rédacteur en chef : David NOUWOU	Rédaction générale Edmond KAMGUA K	Desk Bafoussam : Vivien TONFACK
	Conseiller : Paul PONDY	Sécretaire de rédaction : Parisse Istral FOTSO	Aboubakar MGBEKOU M	Service technique :
	Division administrative et Financière : Florence MAKOU DJOU	Coordonnateur Agence de Yaoundé David NOUWOU	Hervé Villard NJELE	Archives et Documentation :
	Editorialistes : Séverin TCHOUNKEU Edmond KAMGUA K	Chef section politique : Edmond KAMGUA K	Lindovi NDJIO	Distribution : Messapresse
		Chef section Société Lindovi NDJIO	Ben Christy MOUDIO	
		Chef section Sports : Hervé Villard NJELE	Parisse Istral FOTSO	

Figure 1: Ours du journal La Nouvelle Expression (Mai 2023)

Source : LNE

L'examen de la composition ethnique de l'équipe rédactionnelle de ce journal met en évidence une forte homogénéité, suggérant une influence potentielle du patron sur la sélection des membres de l'équipe et de la préférence des membres de sa communauté.

Le tableau ci-après, rend compte de façon plus lisible de l'appartenance ethnique de chaque membre de l'équipe.

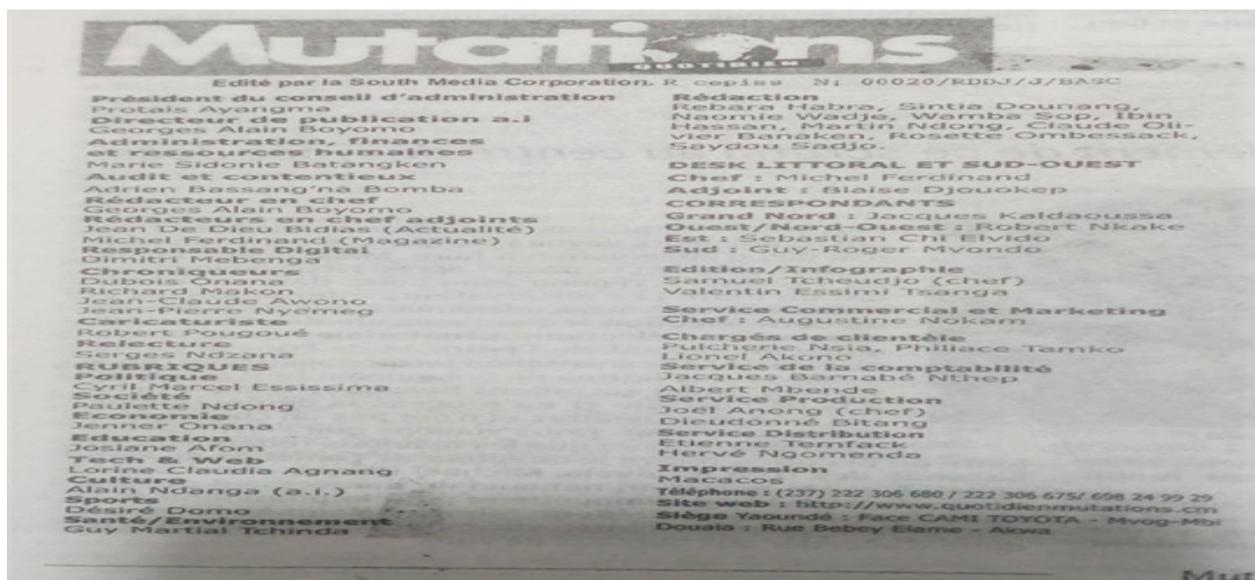
Tableau 1 : Appartenance ethnique du personnel de LNE selon l'Ours (mai 2023)

Noms et prénom(s) de chaque membre	Poste occupé	Ethnie
Séverin Tchounkeu	Directeur de publication et éditorialiste	Bamiléké
Paul Pondy	Conseiller	Douala
Florence Makoudjou	Division administrative et financière	Bamiléké
Edmond Kamguia	Éditorialiste et chef section politique	Bamiléké
David Nouhou	Rédacteur en Chef	Bamiléké
Panisse Mistral Fotso	Secrétaire de rédaction	Bamiléké
Lindovi Djio	Chef section Société	Bamiléké
Hervé Villard Njiele	Chef section Sports	Bamiléké
Vivien Tonfack	Desk Bafoussam	Bamiléké
Aboubacar Mgbekoum	Rédaction	Bamiléké
Ben Christy Moudio	Rédaction	Mbamois

Source : Personnelle

Le tableau ci-dessus révèle une forte prédominance de ressortissants de la région de l'Ouest Cameroun, région d'origine du patron du journal, Séverin Tchounkeu, au sein de l'équipe de gestion du quotidien La Nouvelle Expression. En mai 2023, neuf des onze membres de l'équipe étaient issus de la même ethnie que le promoteur du journal. Ce style de management est similaire au quotidien Mutations lorsqu'on analyse l'ours ci-après.

Figure 2 : Ours de Mutations édition N°5784 du lundi 13 mars 2023



Source : Mutations

L’analyse de l’équipe de production du quotidien Mutations révèle une forte prédominance de ressortissants de la région du Centre, région d’origine du Président du conseil d’administration. Cette observation est illustrée par le tableau ci-dessous, qui se concentre sur certains postes clés afin de mettre en évidence les tendances du management au sein du média.

Tableau 2 : Appartenance régionale du personnel de Mutations selon l’ours (mars 2023)

Noms et prénom(s) de chaque membre	Poste occupé	Ethnie
Protais Ayangma	Président du conseil d’administration	Mbamois
Georges Alain Boyomo	Directeur de publication et Rédacteur en chef	Mbamois
Marie Sidonie Batangken	Administration, finances et ressources humaines	Mbamois
Adrien Bassang’na Bomba	Audit et contrôle	Mbamois
Jean de Dieu Bidias	Rédacteur en chef adjoint(Actualité)	Mbamois
Michel Ferdinand	Rédacteur en chef adjoint(Magazine)	Bamileke

Source : Personnel

L'analyse de ce tableau révèle une tendance marquée du management de ce média à privilégier les ressortissants de la région du Centre, en particulier du département du Mbam-et-In-oubou, département d'origine du patron, Protais Ayangma. Cette observation se confirme par une analyse anthroponymique, qui met en évidence la présence de plusieurs noms de collaborateurs issus de la même ethnie que le patron.

Pour nous, ce mode de management ethnique qui tend à se généraliser dans les entreprises de presse à capitaux privés au Cameroun ne peut être considéré autrement que comme un obstacle au développement et au bon fonctionnement de l'entreprise médiatique et l'entrepreneur de presse, comme un constructeur de précarité des journalistes au travail.

II.1.3. Retard dans la transition digitale

Le processus de transition vers les médias numériques représente un défi important, exigeant des investissements substantiels en temps, en ressources et en compétences. Au Cameroun, les entreprises de presse ont éprouvé des difficultés dans cette évolution, les laissant quelque peu en retrait par rapport aux innovations technologiques. Une analyse approfondie de l'adoption du numérique dans la gestion des journaux nationaux à capitaux privés au Cameroun révèle plusieurs facteurs qui ont alimenté une forme d'attentisme dans leur transition vers le digital :

- Résistance au changement : Tout comme dans de nombreux domaines, la résistance au changement constitue un frein majeur à la digitalisation des entreprises de presse. Cela peut découler d'un manque de compréhension des avantages du numérique ou d'une réticence à abandonner les méthodes traditionnelles de diffusion de l'information. Les résultats d'une recherche approfondie soulignent la réticence des dirigeants de presse à adopter le numérique, particulièrement dans un contexte de récession

économique.

- Manque de ressources humaines et financières : Les médias camerounais, tels que Le Messager et La Nouvelle Expression, rencontrent des difficultés à recruter des professionnels qualifiés et expérimentés pour piloter leur stratégie numérique. Ceci concerne notamment le développement de plateformes numériques et la mise en place de stratégies de marketing digital. En outre, les contraintes financières limitent leurs investissements dans les innovations digitales.
- Faiblesse de l'infrastructure numérique : Les journaux camerounais font face à des défis en termes d'infrastructures numériques, notamment en ce qui concerne la connectivité internet et la bande passante. Cette situation entrave le développement de plateformes numériques sophistiquées ainsi que la diffusion de contenus multimédias de qualité.
- Monétisation des contenus : Les initiatives médiatiques camerounaises accusent également un retard dans la capacité à monétiser leurs contenus via des plateformes numériques. Elles peinent ainsi à générer des revenus supplémentaires par rapport à leurs modèles économiques traditionnels, désormais obsolètes.

Pour l'instant, les médias camerounais ont encore du chemin à parcourir pour s'adapter aux innovations digitales et pour créer une expérience de lecture en ligne optimale pour leurs lecteurs puisque de l'avis des acteurs interviewés, le digital a du potentiel mais reste limité comme l'a affirmé Pierre Nka « *Dans l'environnement camerounais, le digital a du potentiel mais reste très limité,... le digital n'est pas une mauvaise option même si elle reste moins rentable. [...] La vente en ligne des journaux est une option donnée par e-kiosque mais qui a des limites en ce sens qu'il y a une réduction de moitié du journal.* »

II.2. Quand les journalistes s'auto-sabordent...

La responsabilité personnelle du journaliste dans la construction et la reproduction de sa propre précarité dans les médias à capitaux privés est à la fois paradoxale parce que surprenante et complexe car difficile à saisir les mécanismes sous-tendant cette approche participative des journalistes dans la construction de leur propre précarité au travail. Les analyses précédentes ont montré que les patrons de presse sont des principaux constructeurs de la précarité des journalistes au travail, usant d'une multitude de stratagèmes pour y parvenir. En revanche, les journalistes quant à eux, se révèlent être des *adjuvants* (les aidants) plutôt que d'être des *opposants* (les adversaires) des patrons de presse dans le processus de construction de la précarité des journalistes.

En effet, le journaliste n'est pas seulement un agent passif qui subit les conditions de son environnement professionnel, mais aussi un acteur qui fait des choix et qui adopte des comportements qui peuvent avoir des conséquences sur sa situation. Ainsi, on peut identifier plusieurs aspects qui relèvent de la responsabilité personnelle du journaliste dans la construction et la reproduction de sa propre précarité.

• Acceptation de contrats précaires

L'acceptation des contrats précaires par les journalistes constitue indéniablement l'une des facettes majeures contribuant à la précarité de leur condition au sein des médias. En effet, ces contrats, souvent caractérisés par leur temporalité et leur instabilité, fragilisent de manière significative la situation des professionnels de l'information, les exposant, à une incertitude permanente quant à leur avenir professionnel et financier. Le recours croissant aux contrats précaires caractérisés par l'absence de contrat, absence de salaire ou salaire microscopique et irrégulier, déficit de protection sociale entre autres

dans le secteur journalistique résulte principalement de la précarisation générale du marché du travail, alimentée par une quête incessante de flexibilité et de réduction des coûts opérée par les entreprises de médias.

• Absence de revendication

L'absence de revendication peut être interprétée comme un manque d'actions aussi bien collective qu'individuelle de la part des journalistes pour améliorer leurs conditions de travail. Il est indubitable que l'absence de revendication représente un des aspects déterminants contribuant à la précarité des journalistes au sein des médias à capitaux privés au Cameroun. Ce phénomène est symptomatique d'une désorganisation professionnelle qui nuit à la reconnaissance et à la protection des droits des professionnels des médias. Les résultats de cette recherche révèlent en effet que certains journalistes ne se mobilisent pas pour défendre leurs droits et leurs intérêts face aux managers de presse ou aux autorités. Par exemple, certains journalistes ne réclament pas de contrat de travail écrit et signé, ne demandent pas d'augmentation de salaire, ne dénoncent pas les abus ou les violations dont ils sont victimes, ou ne participent pas aux mouvements syndicaux ou associatifs. Ce manque de revendication peut être expliqué par plusieurs facteurs : la peur des représailles, le fatalisme, le conformisme, ou encore le manque de solidarité entre les journalistes. Toutefois, ce manque de revendication a aussi des conséquences négatives : il renforce la précarité du journaliste, affaiblit son pouvoir de négociation, réduit sa crédibilité.

• Incidence sur l'éditorialisation des contenus journalistiques

La précarité des journalistes dans le paysage médiatique camerounais a une incidence significative sur l'éditorialisation des contenus journalistiques et, conséquemment, sur le métier de journalisme. La presse camerounaise agonise sous le poids d'une précarité qui broie les jour-

nalistes. Salaires inexistant, conditions de travail déplorables, absence de protection sociale, sont autant de causes principales de la décrépitude actuelle de la presse. Mais si tant est que des journalistes passent un, deux, trois voire six mois de salaire impayé comme les résultats de cette recherche le révèlent, alors de quoi vivent-ils ? Pourquoi continuent-ils de travailler sans salaire ou dans des conditions précaires ? A cette interrogation, Assongmo Ncedem est plutôt sentencieux dans son affirmation : « il ne faut pas se leurrer, les journalistes vivent des perdiems, de la corruption puisqu'ils ne sont pas payés. Les salaires ne passent pas. *Comment vivent-ils sans ce salaire ? Les journalistes écrivent des articles commandés et payés.* » Écrire les articles commandés signifie que des journalistes sont manipulés par une influence extérieure autre que la dictée de leur ligne éditoriale et de l'éthique et déontologie professionnelle. C'est d'ailleurs ce qui pousse Thomas Atenga à dire qu'« aujourd'hui, chaque journaliste a ses hommes d'affaires, ses hommes politiques, ses directeurs de société et autres personnalités publiques pour qui, il travaille et s'alimente au mépris de l'éthique professionnelle ».

II.3. L'État, acteur invisible de la précarité journalistique

Les résultats de l'analyse empirique ont révélé que l'État joue un rôle quasi néfaste dans le développement de la presse à capitaux privés. L'interprétation de ces résultats s'adosse sur deux postes d'observation : d'une part, il sera question d'interroger les politiques publiques en matière de développement de la presse privée et d'autre part, d'évaluer les actions publiques afin de vérifier si les politiques publiques dans ce secteur sont effectivement mis en oeuvre par le gouvernement. En revanche, nous postulons après analyse des résultats de terrain que les politiques publiques dans le secteur médiatique sont affirmées mais que l'action publique en la

matière est feutrée.

• Des politiques publiques affirmées et des actions feutrées

Nous envisageons la notion de politiques publiques au sens de Jean-Claude Thoenig qui la définit comme suit : « une politique publique se présente sous la forme d'un programme d'action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou gouvernementales ». (Thoenig, 1985) Selon cet auteur, le concept de politiques publiques repose sur deux notions principales : la notion de programme d'action et celle d'autorité publique. C'est pourquoi il considère les politiques publiques comme étant « les interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire ». En contexte camerounais, l'Etat a défini un ensemble de dispositifs qui permettent aux médias d'exister et de se développer. En d'autres termes, malgré le nihilisme des répondants de cette recherche qui considèrent que la puissance publique n'aide pas assez les entreprises de presse à se viabiliser, nous affirmons plutôt que les politiques publiques sont d'une réalité inexorable en termes de développement des entreprises de presse y compris celles à capitaux privés. Loin d'être un mirage, ces politiques publiques constituent une réalité tangible, comme en témoignent les éléments du programme gouvernemental dédiés au secteur de la presse. En revanche, dans le contexte de cette étude, nous affirmons que la panoplie des mesures prises par les pouvoirs publics en vue de structurer et de viabiliser les entreprises de presse du secteur privé produit un effet miroir. C'est à dire que les politiques publiques en matière de développement de la presse sont une réalité (approche incrémentielle) comme on l'a dit plus haut, mais deviennent un effet miroir à la fin. Car, on définit bien ce qu'on doit faire, sauf qu'au moment de mettre les décisions en exécution, on ne le fait pas ou pas

toujours. Les actions publiques dans le secteur médiatique sont donc édulcorées, feutrées parce qu'elles ne suivent pas toujours les politiques définies. En effet, nous entendons par action publique, l'ensemble des actions mises en œuvre par les autorités publiques pour répondre à des besoins collectifs et poursuivre des objectifs d'intérêt général, tandis que les politiques publiques se réfèrent plus spécifiquement aux choix et aux décisions prises par les gouvernements pour atteindre ces objectifs. En d'autres termes, l'action publique se concentre sur la manière dont les politiques publiques sont concrètement mises en action, exécutées et appliquées dans la réalité, au-delà des discours et des intentions politiques. Cela inclut les processus de décision, les acteurs impliqués, les ressources mobilisées et les résultats obtenus. Lorsque l'Etat camerounais définit les politiques publiques en matière de développement économique du secteur privé de la presse et ne les réalise pas, il contribue à construire et à maintenir la précarité dans les médias, et par ricochet, chez les journalistes.

Face aux défis qui fragilisent les journalistes, le journalisme entrepreneurial se présente comme une bouée de sauvetage contre la précarité professionnelle.

III. Le journalisme entrepreneurial au secours des journalistes précaires en contexte camerounais

III-1. La situation du journalisme entrepreneurial au Cameroun

Les bouleversements profonds que traverse le secteur des médias ont contraint les médias et les journalistes du monde entier à se réinventer (Dyer et al., 2011). En Afrique, malgré une adoption initiale lente et tardive de l'innovation, certains organes de presse ont graduellement mis en place des structures internes visant à stimuler la créativité et l'innovation au sein de leurs rédactions. Au Cameroun, cette tendance

se manifeste timidement, à travers quelques initiatives des journalistes qui développent des activités parallèles pour compléter leurs revenus mensuels. Il s'agit majoritairement de l'adhésion aux initiatives collectives comme des associations des journalistes. *«En adhérent aux associations professionnelles, des journalistes espèrent trouver des opportunités de voyages, de séminaires ou conférences avec prime de participation. Très peu de journalistes s'investissent dans le numérique dans le sens d'explorer d'autres champs journalistiques susceptible de les rentabiliser»* affirme un journaliste du quotidien Le Messenger. D'autres minoritaires, proposent des piges dans plusieurs médias sans oublier que des journalistes sont souvent sollicités pour des prestations de service en tant que chargé de communication ponctuelle lors des événements des personnalités ou des entreprises. Assongmo Necdem affirme qu'il a souvent prêté sa plume et son expertise pour d'autres médias *« En dehors du quotidien Le jour, j'ai collaboré avec plusieurs autres structures m'ayant sollicité. Ce qui fait qu'à un moment, j'avais trois sources de revenus différentes »*. Par ailleurs, pour Haman Mana Dp du quotidien Le jour, certains journalistes sont des partisans des petits travaux tranquilles (journalistes PPTT). Il soutient qu'un *« journaliste digne de ce nom ne sera jamais précaire. Ce sont les partisans des Petits Travaux Tranquilles, qui ont des problèmes de survie. Déjà, jeune journaliste, je faisais mille et une petites choses, (mises en pages, corrections dans les maisons d'édition) pour compléter mon salaire.»* Cela implique qu'il exerçait le journalisme entrepreneurial tout comme les autres mentionnés précédemment, sans forcément en avoir conscience. En effet, dans une activité en grande crise comme au Cameroun, le journaliste ne doit pas se contenter de son seul salaire pour sa survie. Il doit se débrouiller à avoir d'autres sources de revenu pour éviter de vulgariser l'image du journaliste crève-la-faim, car selon Haman Mana, *« vulgariser l'idée du journaliste crève-la-faim est tout simplement idéologique et instrumental en ce moment au Cameroun, afin de décrédibiliser une profession dont quelques rares*

éléments font encore face. C'est facile de dire qu'ils sont précaires, pour justifier toutes sortes de choses. » Il conclut en soutenant que s'agissant des salaires dit précaires dans les entreprises, *«la plus belle fille ne peut donner que ce qu'elle a. Et si un journaliste souhaite partir, je n'ai jamais retenu personne. Chacun va vers son destin. Je m'assure seulement que chacun garde un bon souvenir de son passage dans notre organe de presse.* » Ce propos conclusif de Haman Mana interpelle les journalistes sur la nécessité d'innover pour assurer leur survie. Profitant de l'explosion du numérique, les journalistes camerounais ont l'opportunité d'explorer de nouvelles pistes innovantes et rentables en s'engageant dans le journalisme entrepreneurial.

III.2. Le Potentiel du journalisme entrepreneurial

L'adoption de plateformes numériques, le développement d'applications mobiles dédiées à l'information, et la vente en ligne via e-kiosques sont quelques-unes des initiatives timides observées dans le processus de transformation numérique des organes de presse au Cameroun. En revanche, ces mesures demeurent insuffisantes pour améliorer la situation précaire et instable des journalistes. Face à cette réalité, Thomas Atenga encourage les journalistes camerounais à s'impliquer davantage dans l'entrepreneuriat du journalisme, comme cela se fait dans d'autres pays développés. Dans une interview qu'il nous a accordée, il remarque que face à la précarité de l'emploi, les journalistes camerounais ne font pas preuve d'assez d'innovation, alors que dans des pays développés, l'entrepreneuriat du journalisme est discuté et mis en pratique. Il explique cette approche innovante de la manière suivante :

« Le journaliste aujourd'hui est un entrepreneur. Car il a trois types de paroles :

1. La parole qu'il prononce dans le média où il produit conformément aux canons voulus par ce média-là. C'est son premier

niveau de parole. Il rentabilise ça avec le salaire ou la pigo qu'on lui paie.

2. Il est propriétaire d'une deuxième parole qu'il prononce : beaucoup de journalistes camerounais n'ont pas encore investi ce couloir-là. Le blogging. C'est-à-dire produire des contenus qu'ils peuvent monétiser sur les plateformes numériques. Ils transforment leur savoir-faire en ressource entrepreneuriale. Ils préfèrent toujours aller rester dans les cellules de communication d'un chef de parti ou d'entreprise plutôt que d'investir le digital. Mais je comprends leur difficulté. Car aujourd'hui, pour être journaliste et avoir un blog qui est suivi peut créer des problèmes au niveau de leurs médias. Car il y a des journalistes dont les articles de blogs sont plus suivis que ce qu'ils produisent dans le cadre de leurs médias. Un autre écueil, c'est la question de la spécialisation. Si vous avez une trajectoire intellectuelle précaire, évidemment, vous ne pouvez pas vous spécialiser sur quelque chose qui va vous permettre de vous distinguer et de légitimer votre deuxième niveau de prise de parole.

3. Le troisième niveau de prise de parole, c'est celle qu'on tient quand on est avec les amis autour d'un verre. »

Pour assurer sa viabilité économique au sein des médias traditionnels, le journaliste camerounais à intérêt à faire preuve d'innovativité. Il doit se spécialiser et adopter le deuxième niveau de prise de parole, comme l'explique Thomas Atenga. Concrètement, cela signifie que le journaliste-entrepreneur ne se limite pas à la rédaction, mais devient également un producteur alternatif de contenus journalistiques sur les plateformes numériques. Au Cameroun, ce rôle est assumé en lieu et place des journalistes, par des lanceurs d'alerte, des vlogueurs, des blogueurs et des influenceurs, qui bien qu'ils ne possèdent pas

nécessairement les compétences techniques en collecte et traitement de l'information, parviennent à rentabiliser leurs activités. Pour prospérer dans l'environnement médiatique actuel, il est nécessaire que les journalistes s'initient à l'entrepreneuriat journalistique. Cela implique d'une part, la capitalisation des compétences en journalisme numérique, référencement web, data journalisme, fact-checking, en journalisme mobile, community management, gestion des projets, marketing digital etc. et d'autre part la création de projets éditoriaux parallèles et indépendants, offrant la possibilité,

- D'explorer de nouvelles thématiques et approches narratives : Affranchis des lignes éditoriales imposées par les médias classiques, les journalistes-entrepreneurs sont libres d'explorer des sujets peu abordés dans leurs médias ou d'innover dans leurs approches narratives pour séduire un public élargi sur des plateformes numériques émergentes.
- De diversifier les sources de revenus : En développant leurs propres projets, les journalistes peuvent générer des revenus supplémentaires au-delà de leur salaire traditionnel, leur offrant une plus grande indépendance financière.
- De renforcer leur crédibilité et leur visibilité : La réussite de projets éditoriaux parallèles peut accroître la notoriété et la crédibilité des journalistes, les positionnant comme des experts dans leur domaine. Le journalisme entrepreneurial n'est pas seulement un moyen de survivre dans un environnement médiatique en mutation, mais aussi une formidable opportunité pour les journalistes de s'affirmer, de se démarquer et de laisser leur empreinte dans la société.
- De contribuer à un journalisme plus indépendant et pluriel : En multipliant les sources d'information et en encourageant des voix diverses, ces projets peuvent enrichir le paysage médiatique et promouvoir un journalisme plus indépendant et pluriel. En effet, la promotion d'un journalisme plus indépendant et pluriel est essentielle pour

contrer la désinformation et les tentatives de manipulation de l'opinion publique. En offrant une diversité de perspectives et en mettant l'accent sur la vérification des faits et la rigueur journalistique, ces projets contribuent à renforcer la confiance du public dans les médias et à promouvoir une culture de l'information basée sur des données fiables et vérifiées.

Il s'agit pour le journaliste-entrepreneur de s'engager dans une exploration approfondie des interactions entre les motivations économiques et éditoriales, de cultiver une sensibilité aiguisée aux innovations technologiques et de célébrer la dimension créatrice inhérente à ce type de journalisme, libéré des contraintes des médias mainstreams. Pour illustrer les diverses possibilités mentionnées ci-haut, voici quelques exemples de projets éditoriaux alternatifs que les journalistes camerounais peuvent explorer pour diversifier leurs sources de revenus.

• **Créer un blog ou un site web personnel**

Cette plateforme permet de partager des articles, analyses et opinions sur des sujets de niche, en attirant un public ciblé et en établissant une marque personnelle (personal branding). Créer un blog ou un site web personnel représente une excellente initiative pour les journalistes-entrepreneurs. À travers cette plateforme, ils peuvent partager leur expertise, développer leur marque personnelle et élargir leur audience. En publiant régulièrement du contenu de qualité, ils parviennent à attirer un public spécifique et à devenir des références dans leur domaine. De plus, le blog offre un espace d'interaction avec les lecteurs, où les commentaires et les retours sont précieux pour nourrir le débat et enrichir les perspectives. En somme, le blog constitue un outil puissant pour promouvoir un journalisme indépendant et varié, tout en s'adaptant à l'éthique et à la déontologie professionnelle.

• **Créer des newsletters de niche**

La création de newsletters spécialisées constitue une stratégie efficace pour les journalistes entrepreneurs. En se concentrant sur des sujets spécifiques tels que l'agroalimentaire, la technologie, la culture ou le sport, ils peuvent offrir une couverture approfondie et de qualité à un public ciblé. L'idée est d'exploiter les intérêts spécialisés et de proposer un contenu informatif, pertinent et unique. En établissant une relation de confiance avec leurs abonnés, les journalistes peuvent monétiser ces newsletters en proposant un abonnement payant afin d'assurer leur indépendance financière.

• **Développer des podcasts audio ou vidéo**

Les podcasts, ces émissions audio ou vidéo, sont devenus un phénomène incontournable dans l'écosystème numérique à travers des plateformes de réseaux sociaux tels que Tik tok, facebook, X (ex twitter), linkedIn etsurtout youtube. Ils offrent une opportunité unique aux journalistes-entrepreneurs de communiquer, d'analyser et de narrer. À travers des commentaires pertinents, des interviews exclusives et des discussions nuancées, ils approfondissent les sujets qui les passionnent. Les podcasts sont accessibles partout, que ce soit dans les transports, à la maison ou au bureau. Ils créent une communauté engagée, où les auditeurs fidèles deviennent des compagnons de route. Monétiser un podcast est également possible grâce aux abonnements payants, aux partenariats avec des marques et aux dons des auditeurs. Enfin, les podcasts sont un moyen créatif et engageant pour les journalistes de partager leur expertise et de construire une audience fidèle.

• **Organiser des ateliers ou des webinaires**

Les ateliers et les webinaires sont des outils importants à mobiliser par les journalistes entrepreneurs. Tant qu'ils choisissent des sujets pertinents liés à leur domaine de spécialisation, ils partagent leur expertise avec un public intéressé.

Les webinaires, grâce à leur format interactif, permettent des discussions en temps réel, des questions-réponses et des retours directs. Les frais d'inscription offrent une opportunité de monétisation, tandis que la promotion efficace via les réseaux sociaux et les newsletters attire un maximum de participants.

• **Proposer des services de freelance**

L'émergence du travail indépendant offre une opportunité significative aux professionnels du journalisme d'exploiter leurs compétences de manière diversifiée. L'adoption de ce modèle permet de fournir une gamme de services recherchés par d'autres éditeurs ou entreprises de presse, notamment la rédaction et l'édition de divers contenus pour des clients variés, la réalisation d'enquêtes et de reportages pour des organisations externes, la création de contenu pour les médias sociaux, la prestation de formations et d'ateliers, ainsi que la consultation en matière de communication pour les entreprises. Cette transition vers le freelance permet aux journalistes de bénéficier d'une flexibilité accrue, des projets plus étendus. Les journalistes entrepreneurs peuvent alors choisir les sujets captivants à couvrir, les angles d'approche originaux et les formats, sans être soumis aux contraintes d'une rédaction traditionnelle. Ils peuvent travailler à leur rythme et selon leur préférence sans la pression des délais de bouclage et sans la pression externe.

• **S'associer à d'autres journalistes ou créateurs de contenu**

La collaboration entre journalistes entrepreneurs revêt une importance capitale, offrant une palette d'avantages significatifs pour ces professionnels. Tout d'abord, ces partenariats permettent de capitaliser sur les compétences variées et complémentaires des individus impliqués, renforçant ainsi la qualité et la diversité du contenu produit. De plus, en partageant les ressources telles que les connaissances, les contacts et les

coûts de production, les partenariats réduisent les obstacles financiers et logistiques tout en favorisant l'innovation et la créativité. Enfin, la collaboration offre une opportunité d'étendre la portée et l'impact du travail journalistique, en exploitant les réseaux et les audiences de chaque partenaire pour atteindre de nouveaux publics et renforcer la crédibilité professionnelle. En somme, travailler en partenariat représente une stratégie essentielle pour les journalistes-entrepreneurs, favorisant la croissance professionnelle, l'efficacité opérationnelle et l'influence médiatique.

En somme, l'entrepreneuriat journalistique offre aux journalistes camerounais l'opportunité de s'émanciper des contraintes des médias traditionnels pour devenir des acteurs actifs dans la transformation de l'industrie médiatique camerounaise, tout en préservant leur passion pour l'information et la narration dans un contexte de mutations numériques. Par ailleurs, en créant leurs projets éditoriaux, les journalistes entrepreneurs explorent divers modèles économiques : monétisation des contenus sur les réseaux sociaux, les instants publicités, les abonnements, le placement des produits. Cela réduit leur dépendance vis-à-vis d'un seul employeur ou d'une seule source de revenus.

CONCLUSION

Le but de cette recherche était d'introduire le concept de journalisme entrepreneurial dans le débat académique et professionnel au Cameroun. Cette démarche se situe dans un contexte caractérisé par des difficultés socio-économiques et managériales persistantes comme souligné dans cette étude. De plus, l'étude a mis en lumière une reproduction de la précarité chez les journalistes travaillant pour les organes de presse au Cameroun. Pour s'épanouir dans ce milieu sinistré, nous avançons dans cette recherche que les journalistes trouveraient avantage à s'engager dans l'entrepreneuriat journalistique, une alternative que nous estimons être viable pour leur

survie professionnelle. Cette démarche implique l'acquisition de compétences nouvelles telles que le journalisme numérique, le journalisme mobile, le data journalisme ainsi que l'utilisation d'outils numériques pour la vérification des faits, tout en initiant des projets éditoriaux indépendants. Parmi les projets éditoriaux, nous avons proposé, la création des blogs ou site web personnel, des newsletters, des services de freelance, la collaboration avec d'autres journalistes ou de créateurs de contenu digital, proposer des formations entre autres projets

Ces initiatives offrent aux professionnels des médias camerounais la possibilité de diversifier leurs sources de revenus, de renforcer leur autonomie éditoriale et, en fin de compte, de réduire leur précarité financière. D'ailleurs, en adoptant l'approche de l'entrepreneuriat journalistique, les journalistes peuvent non seulement faire face aux défis actuels du paysage médiatique, mais également contribuer à son évolution et à sa durabilité à long terme.

Dans son ensemble, l'entrepreneuriat journalistique émerge comme un puissant catalyseur pour les acteurs médiatiques au Cameroun, offrant une voie vers l'autonomie, la créativité et la résilience dans un secteur en constante évolution. Les journalistes, en tant que piliers fondamentaux de la société, portent la responsabilité de modeler l'avenir du journalisme. Par le biais de l'initiation de projets éditoriaux novateurs, ils contribuent à la construction d'un paysage médiatique durable, adapté aux besoins changeants de la société. Ainsi, le journalisme entrepreneurial transcende l'individuel pour devenir un engagement collectif en faveur de l'intérêt général et de l'excellence journalistique. Toutefois, le journalisme entrepreneurial n'est pas une solution miracle à tous les problèmes du journalisme camerounais. Il serait pertinent de mener une réflexion profonde sur les modèles économiques des médias si tant est que les modèles pratiqués actuellement sont désuets et à décoloniser.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ahmad, N., & Seymour, D. (2008). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. (9e éd.). Mason, OH: South-Western College Publishing. [tune share more_vert](#).
2. Atenga, T. (2005). La presse privée et le pouvoir au Cameroun. *Quinze ans de cohabitation houleuse*. », *Politique africaine*, vol. 97, no. 1, pp. 33-48.
3. Augey, D., & Rebillard, F. (2009). Introduction : la dimension économique du journalisme. *Les Cahiers du Journalisme*, n°20 - Automne.
4. Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). *Dans Méthodes de recherche en management*. Dunod.
5. Briggs, M. (2011). *Entrepreneurial journalism: how to build what's next for news*. Los Angeles : CQ Press, SAGE.
6. Bygrave, W. R., & Hofer, C. W. (1991). Entrepreneurial characteristics: Where do they really come from? *Journal of Business Venturing*, 6(1), 25-40.
7. Carbasse, R. (2015). Combining good business and quality journalism ? Entrepreneurial journalism and the debates on the future of news media. *Brazilian Journalism Research*, , 11-1, 256-277., 256-277.
8. Castel, R. (2009). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* Éditions du Seuil. Paris.
9. Drucker, P. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. (Revised Edition.). Amsterdam; London: Routledge.
10. Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston : MA: Harvard Business Review Press.
11. Guibert, G., Rebillard, F., & Rochelandet, F. (2016). *Médias, culture et numérique. Approches socioéconomiques*. Paris, ArmandColin. <https://www.cairn.info/revue-communication>.
12. Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique, Expérience camerounaise*. Les Presses de l'Université Laval-L'harmattan.
13. Nacy, S. M., & Russ-Moh, S. (2012). *Entrepreneurial journalism: Innovation in the news media*. New York, NY: Peter Lang Publishing Group.
14. Rafter, K. (2019). *Entrepreneurial Journalism*. . New-York : Routledge.
15. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London; New York: Portfolio Penguin.
16. Sinoway, E. (2012). *Howard's Gift: Uncommon Wisdom to Inspire Your Life's Work*. (1 edition.). New York: St. Martin's Press.
17. Souris, S. (2015). *Journalisme Entrepreneurial Source d'innovation pour la presse quotidienne en Belgique francophone ?* *Memoire de Master en information et communication*.
18. Tumber, H., & Prentoulis, M. (2013). Journalists under Fire: Subcultures, Objectivity and Emotional Literacy. In *War and the Media: Reporting Conflict 24/7* (pp. 215–230). SAGE Publications.
19. Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Edition Economica.
20. Willnat, L., Weaver, D., & Choi, J. (2013). The Global Journalist in the Twenty-First Century. *Journalism Practice*, 7(2), 163–183.