GOUVERNANCE DES COMMUNES DANS LA REGION DE L'OUEST

Rapport diagnostic

SOMMAIRE

SOMMAIRE **1**
LISTE DES TABLEAUX **2**
LISTE DES FIGURES **2**
1. Cadre réglementaire et institutionnel **3**
1.1. Cadre légal et réglementaire 3
1.1.1. Réforme pendant la période de l'unification jusqu'à la démocratisation du Cameroun 3
1.1.2. Réformes afférentes de la révision constitutionnelle du 18 janvier 1996 3
1.1.3. Cap vers la décentralisation dans les années 2004 4
1.2. Cadre institutionnel 7
1.3. Coopération entre les communes : l'intercommunalité au Cameroun (syndicats de communes) et la coopération décentralisée 7
2. intercommunalité dans la Région de l'Ouest **11**
2.1. Types d'intercommunalité liés à son objet 12
2.1.1. Partenariat entre les communes de l'Ouest 12
2.1.2. Partenariat entre les communes de l'Ouest et celles d'autres régions 13
2.1.3. Partenariat entre les communes de l'Ouest et celles de l'étranger 13
2.2 Types d'intercommunalité liés à son institutionnalisation 13
2.1.4. Appui du FEICOM 13
2.1.5. CVUC-Ouest 13
2.1.6. Syndicats de communes 14
3. mise en œuvre du développement à travers les Plans Communaux de Développement **15**
3.1. Préparation 15
3.2. Diagnostic participatif 16
3.3. Planification 16
3.4. Mobilisation des ressources 17
3.5. Programmation 17
3.6. Mise en œuvre 17
3.7. Suivi-Evaluation 17
4. gestion des communes de la Région de l'Ouest **18**
4.1. Instance de pilotage 18
4.2. Conséquences de la qualité des ressources sur le service du rendu 18
4.3. Grandes communes 18
4.4. Petites communes 18
5. fiscalité communale **18**
5.1. Impôts communaux 19
5.2. Centimes Additionnels Communaux (CAC) sur les impôts et taxes de l'Etat 19
5.3. Taxes communales 19
6. Problématiques de la décentralisation **20**
7. FFOM de l'ADMINISTRATION DES ARRONDISSEMENTS PAR LES ctd **22**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Synthèse des innovations et limites de la loi sur la décentralisation de 2004 5
Tableau 2: Synthèse d'information des CTD de la Région de l'Ouest 8
Tableau 3: Spécificités des types d'intercommunalité au Cameroun 11
Tableau 4 : Liste des taxes perçues au niveau communal 19
Tableau 5 : Limites du cadre juridique et institutionnel par rapport aux objectifs des lois de décentralisation. 20
Tableau 6 : Synthèse de l'analyse des FFOM de l'organisation administrative de la Région. 22

LISTE DES CARTES

Carte 1 : Subdivisions administratives de la Région de l'Ouest. 11

1. CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

La gestion actuelle de l'espace et des ressources par les CTD est la résultante des réformes de l'appareil administratif camerounais, qui s'est adapté en fonction du contexte politique. C'est ainsi que plusieurs réformes légales et institutionnelles ont été opérées au fil du temps.

1.1. Cadre légal et réglementaire

1.1.1. Réforme pendant la période de l'unification jusqu'à la démocratisation du Cameroun

Elle est la conséquence directe de la réforme constitutionnelle ayant abouti à l'unification du Cameroun. Il s'agissait de procéder à l'uniformisation des législations des anciens Cameroun Oriental et Occidental, c'est ainsi que la Loi N°74-23 Du 5 Décembre 1974 Portant Organisation Communale a été adopté. Cette dernière a permis de définir la commune comme une collectivité publique décentralisée et une personne morale de droit public dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. En 1974 le législateur a soigneusement distingué deux types de communes en fonction du poids démographique et du niveau de développement comme suit :

- Les communes urbaines qui disposent en principe de moyens importants et de cadres suffisamment compétents pour assurer une bonne gestion municipale. A celles-ci, le législateur a jugé utile d'accorder des structures totalement démocratiques ;
- les Communes rurales qui, à l'opposé des premières, ne disposent guère de moyens en personnels et matériels suffisants. A ces dernières, le législateur a octroyé une structure contrôlée par le pouvoir exécutif.

Toujours dans ce sens, la commune est dite « urbaine » ou « rurale » selon que son ressort territorial se réduit à une « agglomération urbanisée » ou qu'il « s'étend à la fois sur des agglomérations urbanisées ou non et sur des zones rurales ».

La loi de 1974 a également mis en place des cadres de mutualisation et de coopération entre les communes. C'est ainsi que la mutualisation pouvait dorénavant se faire par le biais de syndicat de communes. Le syndicat des communes vise le regroupement d'entités communales afin de réaliser des travaux d'intérêt commun. Le texte stipule que « les communes d'un département peuvent, soit à la demande de l'autorité de tutelle, soit par délibérations concordantes dûment approuvés, se grouper en syndicat pour réaliser en commun des opérations intercommunales, telles que l'ouverture et l'entretien des voies intercommunales, l'achat et l'utilisation d'engins routiers, l'exploitation des services par voie de concession ».

1.1.2. Réformes afférentes de la révision constitutionnelle du 18 janvier 1996

La constitution de 1996 définit le régime juridique et énonce les principes généraux de la décentralisation au Cameroun. Aussi, elle fait du Cameroun un état unitaire et décentralisé. Elle consacre l'existence de trois types d'entités décentralisées : la Région, les communes, et les communautés urbaines.

Région

La loi constitutionnelle du 18 janvier 1996 innove à ce propos et modifie fondamentalement l'organisation territoriale de l'Etat. Elle consacre et opère la mutation des provinces en Régions auxquelles elle garantit l'octroi de la personnalité juridique. La Région constitue dorénavant une collectivité dotée d'une personnalité juridique distincte de celle de l'Etat et en principe d'une certaine autonomie. Les Régions

sont créées par le Président de la République en vertu de son pouvoir discrétionnaire et la loi constitutionnelle reconnaît au chef de l'Etat le pouvoir de leur attribuer une dénomination et de fixer leurs délimitations géographiques.

Commune : fondement et évolution

L'institution communale est introduite au Cameroun dès l'époque coloniale. Seulement, il est important de souligner à la lumière de l'histoire des institutions et des faits sociaux du Cameroun que les populations d'expression anglophone ont connu une expérience différente de celle qu'ont vécu les populations de la zone d'influence francophone avant que le législateur camerounais n'intervienne pour tenter de promouvoir l'harmonisation d'une organisation commune.

Communautés urbaines

La Communauté Urbaine est placée sous l'autorité du Délégué du Gouvernement nommé par Décret du Président de la République. C'est une collectivité publique décentralisée et une personne morale de droit public dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

La communauté urbaine gère, sous tutelle de l'État, les affaires locales en vue du développement économique, social et culturel des populations qui vivent dans certaines grandes villes. Les communautés urbaines sont assises en fonction de la taille de la population qu'elle comporte, sur une ou plusieurs communes. Aussi, son statut d'entreprise de service public avec pour unique préoccupation constante l'animation du cadre de vie et le fonctionnement des équipements collectifs la contraint à rendre un service de qualité tout en assurant une gestion rigoureuse des deniers publics.

1.1.3. Cap vers la décentralisation dans les années 2004

Le cadre juridique de la décentralisation au Cameroun est constitué de trois lois approuvées successivement à partir de 2004. Elles forment les prédispositions légales relatives au transfert de compétences.

- Loi N° 2004/017 du 22 Juillet 2004 fixant orientation de la décentralisation : les prémices

Cette loi a pour objet la fixation des orientations générales en matière de décentralisation au Cameroun. En son deuxième article, elle définit la décentralisation en ces termes : « la décentralisation consiste en un transfert par l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées des compétences particulières et moyens appropriés » ; ce transfert obéissant aux principes de subsidiarité, progressivité et complémentarité. L'état transfère aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) des compétences dans les matières nécessaires à leur développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif. Afin de permettre aux CTD d'accomplir pleinement leurs missions, l'article 19 prévoit le recrutement et la gestion libre du personnel. Aussi, les fonctionnaires et autres agents de l'Etat peuvent être affectés ou détachés vers les CTD sur demande de celles-ci. Le transfert d'une compétence entraîne de plein droit la mise à la disposition de la collectivité bénéficiaire des biens meubles et immeubles utilisés (article 20).

Les modalités de transfert des ressources sont prévues par l'article 22. Ces ressources sont dévolues soit par dotation, soit par transfert de fiscalité ou alors par les deux à la fois. Il est institué une dotation générale annuelle destinée au financement partiel de la décentralisation.

Le transfert de compétences aux CTD leur confère une certaine autonomie certes, mais celles-ci restent toujours dépendantes de l'administration centrale. En matière de tutelle, les articles 66 et 67 disposent :

- « *L'Etat assure la tutelle sur les CTD conformément aux dispositions de la présente loi. Les pouvoirs de tutelle de l'Etat sur celles-ci sont exercés sous l'autorité du Président de la République par le Ministre chargé des CTD et par le représentant de l'Etat dans lesdites CTD* ». De ce fait :

- Le gouverneur est le délégué de l'Etat dans la Région ;
- Le préfet assure la tutelle de l'Etat sur les communes ;
- Le gouverneur et le préfet sont les représentants du Président de la République dans leur circonscription administrative ; ils sont seuls habiletés à s'exprimer au nom de l'Etat devant le conseil des CTD ».

La loi N°**2004/018** fixe également les règles applicables aux communes et aux Régions.

En son article 3, elle définit la mission de la commune qui est d'œuvrer en faveur du développement local et d'améliorer le cadre et les conditions de vie ses habitants. Les compétences et les ressources à elles transférées permettront ainsi la réalisation de cette mission. Les articles 19, 20, 21 et 22 prévoient le transfert de compétence pratiquement dans tous les domaines de la vie communale : (1) Santé et action sociale, (2) Education, alphabétisation et formation professionnelle, (3) Jeunesse, sport et loisir, (4) Culture et promotion des langues nationales, (5) Actions économiques, (6) Environnement et gestion des ressources naturelles, et (7) Planification, aménagement du territoire, urbanisme et habitat.

Les Régions ont également reçu de l'Etat les mêmes compétences que les communes. Toutefois notons ici que la différence réside au niveau des activités à réaliser et de l'échelle de celles-ci. Les activités initiées par le conseil Régional couvrent toute la Région tandis que celles entreprises par le conseil municipal ne se limitent qu'au niveau du ressort de la commune.

Il est vrai que les lois de 2004 apportent une innovation particulière dans le processus de décentralisation, mais il n'en demeure pas moins qu'il existe encore des insuffisances dans la matérialisation de ce processus.

Le tableau suivant résume les innovations et les limites de la loi sur la décentralisation.

Tableau 1: Synthèse des innovations et limites de la loi sur la décentralisation de 2004

Innovations des lois de 2004	les insuffisances des lois de 2004
- la suppression de la distinction entre la commune rurale et la commune urbaine - la répartition précise des compétences entre les organes communaux - la réduction de la forte présence de la tutelle - l'élimination de certains types de communes - la commune devient le centre du développement local et de l'amélioration des conditions de vie des populations - le maire est appelé à assumer les missions d'un véritable agent de développement	- Nomination direct par le chef de l'Etat des exécutifs municipaux dans les communautés urbaines - Concurrence de l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées[1] - pas de définition des modalités de la participation des populations et de la société civile dans la gestion des CTD[2] - les autorités traditionnelles ne sont pas considérées comme des acteurs de la décentralisation

[1] Article 15, alinéas 2 : «*les compétences transférées aux collectivités territoriales ne sont pas exclusives. Elles sont exercées de manière concurrente par l'Etat et celles-ci, dans les conditions et modalités prévues par la loi* »

[2] Alinéa 2, article 3 de la Loi n° 2004/018 « fixant les règles applicables aux communes »

Les textes qui améliorent le cadre de mise en œuvre de la décentralisation

Après la loi de 2004 qui porte orientation de la décentralisation, une série de texte a été adopté par le gouvernement pour faciliter sa mise en œuvre. L'ensemble des textes mettent sur pied d'une part les organes d'encadrement de la décentralisation, et d'autre part requièrent la prise en compte de la décentralisation dans les stratégies sectorielles. Elles sont au nombre de deux :

- **Les décrets N°2008 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation (CND) et du Comité Interministériel des Services Locaux (CISL)**

La toile de fond de cette disposition consiste à définir les missions du Conseil National de la Décentralisation, présidé par le Premier Ministre, et le Comité Interministériel des Services Locaux. Le Conseil national de la Décentralisation, présidé par le Premier Ministre, est chargé du suivi et de la mise en œuvre de la décentralisation.

Le Comité Interministériel des Services Locaux est un organe de concertation interministérielle, placé sous l'autorité du Ministre chargé de la décentralisation. Ses missions sont suffisamment révélatrices des attentes placées en elle à savoir : assurer la préparation et le suivi des transferts de compétences et des ressources aux collectivités territoriales décentralisées. A ce titre, il élabore un programme de transfert de compétences et de ressources, prépare les projets de textes y afférents, évalue les moyens humains et matériels nécessaires à l'exercice des compétences transférées, évalue le coût des charges à transférer et propose les modalités de financement des dits transferts par l'Etat.

- **Loi N°001/CAB/PM du 11 janvier 2008 relative à la prise en compte de la décentralisation dans les stratégies sectorielles**

Le transfert effectif de certaines compétences aux CTD est le nœud central de la de la circulaire du Premier Ministre, chef du gouvernement, signé le 11 janvier 2008. Désormais, chaque chef de département ministériel, doit intégrer la décentralisation dans sa stratégie. Ce texte traduit la volonté des pouvoirs publics d'accélérer l'approfondissement du processus de décentralisation au Cameroun.

- **Loi N° 2009/011 du 10 Juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées.**

Cette loi fixe les règles applicables au régime financier des CTD, les conditions d'élaboration, de présentation, d'exécution et de contrôle du budget des collectivités territoriales. En son article 2, elle définit le budget comme l'acte juridique par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses d'une collectivité territoriale.

Les opérations d'exécution du budget incombent au président du conseil Régional, au délégué du gouvernement, au maire ou au président du syndicat de communes qui sont des ordonnateurs du budget de la Région, de la communauté urbaine, de la commune et du syndicat de communes, respectivement. Un triple contrôle est mis sur pied à savoir : un contrôle par l'organe délibérant, un contrôle administratif et un contrôle juridictionnel.

- **Décret N° 2009/248 du 05 aout 2009 portant sur les modalités d'évaluation et de répartition de la Dotation Générale de la Décentralisation.**

Les charges financières de fonctionnement et d'investissement résultant des transferts de compétences aux collectivités décentralisées font l'objet d'une évaluation annuelle par le Comité Interministériel des services Locaux.

- **Décret N° 2010/0165/PM du 23 février 2010 portant Répartition de la dotation générale de la décentralisation au titre de l'exercice budgétaire 2010.**

Cette loi comble un vide suffisamment criard que l'on observait dans le processus de développement. Ce décret du chef du Gouvernement précise le traitement salarial des magistrats municipaux, le fonctionnement du CND et du CISL. Bien plus, il met un réel point d'honneur à l'allocation d'un montant budgétaire aux organes de mise en œuvre, de coordination, suivi et évaluation de la décentralisation. Un appui considérable est réservé aux communes et communautés urbaines, de même que des dépenses de fonctionnement spéciales ou d'urgence.

1.2. Cadre institutionnel

Plusieurs structures interviennent dans la régulation, l'encadrement et l'exécution des missions dévolues aux CTD. Avant la promulgation par le Chef de l'Etat du Décret N° 2018/190 du 02 mars 2018 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du gouvernement, le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD) était chargé au niveau des CTD des missions suivantes : l'organisation des CTD et des chefferies traditionnelles, l'organisation et le contrôle des consultations électorales à caractère national, local et référendaire dans les conditions prévues par les lois et règlements de la République.

Dorénavant, la tutelle des CTD, le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local, est responsable de l'élaboration, du suivi, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique du Gouvernement en matière de décentralisation, ainsi que de la promotion du développement local. Ce département ministériel assure la tutelle des trois organismes de mise en œuvre de la décentralisation à savoir : le FEICOM, le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM) et le Bureau National de l'Etat Civil (BUNEC). Le Conseil National de la Décentralisation antérieur présidé par le Premier Ministre, le Comité Interministériel des Services Locaux antérieurement présidé par le MINATD, devront également être dans un bref délai, sous la tutelle de ce département ministériel.

1.3. Coopération entre les communes : l'intercommunalité au Cameroun (syndicats de communes) et la coopération décentralisée

L'intercommunalité est le mode d'association qui permet aux communes de se regrouper au sein d'un établissement public soit pour assurer certaines prestations (ramassage des ordures ménagères, assainissement, transports urbains.), soit pour élaborer de véritables projets de développement économique, d'aménagement ou d'urbanisme. La loi camerounaise définit l'intercommunalité à travers le syndicat des communes. Selon la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes dans son chapitre II à l'article 133 (1) : « Les communes d'un même département ou d'une même Région peuvent par délibérations concordantes acquises à la majorité d'au moins deux tiers (2/3) de chaque conseil municipal, se regrouper en syndicat en vue de réaliser des opérations d'intérêt intercommunal ».

Dans la mise en œuvre de l'intercommunalité au Cameroun, les commune ont l'opportunité d'effectuer cinq formes qui sont : l'intercommunalité des services, l'intercommunalités des projets de développement, l'intercommunalité formalisée par les communes elles-mêmes, l'intercommunalité institutionnalisée par l'Etat[3] et enfin l'intercommunalité informelle.

Cette loi distingue le syndicat des communes de la coopération décentralisée qui d'après l'article 131 (1) « résulte d'une convention par laquelle deux (02) ou plusieurs communes décident de mettre en commun leurs moyens en vue de réaliser des objectifs communs. (2) Elle peut s'opérer entre des communes camerounaises ou entre celles-ci et des communes étrangères, dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur ». Il n'y pas de limitation du nombre d'adhésion des communes à des initiatives de coopération décentralisée.

L'on constate ici que la coopération décentralisée ne tient pas compte de la territorialité alors que le syndicat des communes qui consacre l'intercommunalité, la limite à un territoire administratif précis (département, Région).

A l'image des autres Région du territoire national, les arrondissements de la Région de l'Ouest sont administrés par les collectivités territoriales, comme le prévoit la constitution et les textes réglementaires qui définissent le cadre de mise en œuvre de la décentralisation. Les CTD de la Région de l'Ouest sont les résultantes des processus opérées dans le cadre de l'adaptation de la gouvernance locales aux réalités sociologiques. A ce jour 41 CTD sont identifiées dans le Région de l'Ouest. Les spécificités de ce découpage sont :

- la présence de 19 communes aux limites du territoire de la Région, ce qui augure des possibilités de collaboration avec les communes des Régions voisines sur des thématiques assez précises (santé, commerce …)
- le découpage administratif des départements n'éprouve pas le découpage des groupes ethnolinguistiques, ce qui donne la possibilité de regroupement de certaines communes sur la base de traits identitaires culturels spécifiques

Les principales informations y relatives sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Synthèse d'information des CTD de la Région de l'Ouest

Départements	CTD	Superficie (en km²)	CTD voisines
MIFI	Bafoussam 1er,	91	Bafoussam 2ième, Bafoussam 3ième, Poumogne, Bamendjou, Penka Michel,
	Bafoussam 2ème	218,3	Bafoussam 1ier, Bafoussam 3ième, Poumogne, Foumbot et Kouoptamo
	Bafoussam 3ème	93,2	Bafoussam 1ier, Bafoussam 2ième, Mbouda, Kouoptamo
BAMBOUTOS	Mbouda	437	Batcham, Babadjou, Galim, Bafoussam 3ième
	Galim,	513	Mboua, Kouptamo , Commune du Nord-Ouest

[3] Il existe dans le paysage des acteurs en matière de décentralisation au Cameroun, certaines institutions qui s'apparentent à des entités intercommunales. Elles sont créées par l'Etat à travers un texte officiel sans requérir la volonté des communes concernées. Trois structures peuvent ainsi être identifiées au Cameroun qui jouent ce rôle ; il s'agit (1) des communautés urbaines qui sont dans une certaine mesure un regroupement des communes dans certaines grandes métropoles du pays, le Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), le Centre de Formation pour l'Administration Communale (CFAM).

Départements	CTD	Superficie (en km²)	CTD voisines
	Batcham,	218	Penka Michel, Nkong Zem, Babadjou, Mbouda
	Babadjou	170	Mbouda, Batcham, Commune du Nord-Ouest
HAUT-NKAM	Bafang	80	Bana, Bakou, Banka, Bandja, Kékem, Banwa
	Bana	131	Bafang, Bandja, Bangou
	Bakou	259	Banwa, Bafang Commune du Littoral
	Banka	203	Kekem, Bandja, Bafang
	Bandja	215	Batié, Bamendjou, Penka michel, Fokoué, Santchou Banka, Kekem, Bana
	Kékem	400	Santchou, Bandja, Bafang, Banwa, Banka
	Banwa	250	Kekem, Bafang , Bakou
HAUTS-PLATEAUX	Baham	82	Bamendjou, Batié, Bangou, Poumogne
	Bamendjou	209	Penka Michel, Bafoussam 1ier, Poumogne, Baham, Batié, Bandja
	Bangou	115	Bana, Bandja, Batié, Baham, Bayangam et Bangangté
	Batié	77	Bamendjou, Baham, Bangou Bandja
KOUNG-KHI	Pete Bandjoun	115	Baffousam 1ier , Bamendjou, Foumbot, Demdeng
	Demdeng	120	Baham, Poumogne,
	Bayamgam	115	Bangou, Baham, Demdeng, Bangangté,
MENOUA	Dschang,	262	Fokoué, Santchou, Fongo Tongo, Nkong-Zem, Commune du Sud-Ouest
	Fokoué,	162	Santchou, Bandja, Penka-Michel et Dschang
	Santchou,	335	Commune du Littoral, Commune du Sud/Ouest, Dschang, Fokoué et Bandja
	Nkong-Zem	255	Batcham, Dshang, Fongo Tongo, Penka Michel
	Penka-Michel	267	Nkong Zem, Batcham Bandja , Bafoussam 1ier, Bamendjou
	Fongo- Tongo	225	Dschang, Nkong-Zem, Commune du Sud-Ouest
NDE	Bangangté,	800	Bassamba, Ntonga, Bazou,Bayangam, Foumbot et Massangam
	Bazou,	243	Bassamba, Ntonga, Bangangté, Commune du Littoral
	Tonga	352	Bazou, Bassamba, Bangangté, Commune du Centre, Commune du Littoral
	Bassamba	123	Tonga, Bazou, Bangangté
NOUN	Foumban,	1340	Bangourain, Koutaba, Malantouen, Njimon
	Foumbot,	579	Massangam, Kouoptamo, Koutaba, Bafoussam 1ier, Poumogne, Demdeng
	Magba,	1165	Njimou,, Commune du Nord-Ouest, Commune du Sud-Ouest
	Malantouen,	1021	Njimoum, Massangam, Foumban, Commune du Centre
	Massangam	2 216	Foumbot, Koutaba, Malantouen, Bangangté, Commune du Centre
	Koutaba,	497	Foumbot, Massangam, Malantouen, Foumban, Bangourain, Kouoptamo

Départements	CTD	Superficie (en km²)	CTD voisines
	Bangourain,		Kouoptamo, Koutaba, Foumban, Commune du Nord-Ouest
	Njimoun	980	Magba, Malantouen, Foumban
	Kouoptamo	526	Galim, Bafoussam 2ième Bafoussam 3ième, Bangourain, Koutaba, Commune du Nord-Ouest

Carte 1 : Subdivisions administratives de la Région de l'Ouest.

Une autre carte qui présente les différents groupes ethnolinguistiques par départements/arrondissements

2. INTERCOMMUNALITE DANS LA REGION DE L'OUEST

Avec les nouvelles lois de 2004 sur la décentralisation, particulièrement celle 2004/018 du 22 Juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes, qui a donné une impulsion nouvelle à la mise en œuvre de la décentralisation au Cameroun, l'opportunité a été donnée au commune de s'investir dans des projets d'intercommunalité.

L'intercommunalité désigne les différentes formes de coopération existant entre les communes. Elle permet aux communes de se regrouper afin soit d'assurer certaines prestations (ramassage des ordures ménagères, assainissement, transports urbains, gestion de l'eau…), soit d'élaborer de véritables projets de développement économique, d'aménagement du territoire ou d'urbanisme.

Les précisions sur l'intercommunalité sont apportées dans la loi à travers le syndicat des communes. Ainsi selon le Chapitre II à l'article 133 (1) : « Les communes d'un même département ou d'une même région peuvent par délibérations concordantes acquises à la majorité d'au moins deux tiers (2/3) de chaque conseil municipal, se regrouper en syndicat en vue de réaliser des opérations d'intérêt intercommunal ».

Cette loi distingue le syndicat des communes de la coopération décentralisée qui d'après l'article 131 (1) « résulte d'une convention par laquelle deux (02) ou plusieurs communes décident de mettre en commun leurs moyens en vue de réaliser des objectifs communs. (2). Elle peut s'opérer entre des communes camerounaises ou entre celles-ci et des communes étrangères, dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur ».

Dans la pratique, on distingue deux grandes formes d'intercommunalité à savoir celle liée à son projet et celle lié à son utilisation. Les spécificités sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Spécificités des types d'intercommunalité au Cameroun

Type d'intercommunalité	Spécificités		Référence réglementaire
Les types d'intercommunalité liés à son objet	L'intercommunalité de services	créer une organisation intercommunale pour assurer de manière plus efficace des services en commun. En dehors de ces compétences fixées par la loi, il peut également s'agir de tout autre service nécessaire dans le cadre du fonctionnement d'une commune. Sans vouloir dresser une liste exhaustive, il pourrait s'agir de/du : ramassage des ordures ménagères et leur gestion, l'assainissement des communes, le recouvrement des taxes locales, la formulation des projets et la recherche des financements et leur gestion, la formation des acteurs communaux …	Ces compétences des communes sont définies aux Chapitres I, II et III du Titre III de la Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes
	L'intercommunalité des projets	Au lieu que chaque commune fasse individuellement, étant donné la proximité territoriale et la similitude des	l'article 3 (1) de la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004, « la commune

Type d'intercommunalité	Spécificités		Référence réglementaire
		problèmes et défis à relever, cette planification et le montage des projets communs peuvent devenir un facteur d'intégration. Cela permet d'envisager des projets à l'échelle de plusieurs communes d'un département voire d'une région et de mobiliser plus facilement les ressources nécessaires.	a une mission de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations ».
Les types d'intercommunalité liés à son institutionnalisation	L'intercommunalité institutionnalisée par les communes elles-mêmes	Il s'agit de la dynamique intercommunale qui aboutit à la création d'une structure formelle avec une existence légale, suivant la loi en vigueur, la seule permise par les textes actuellement au Cameroun pour le moment étant le syndicat des communes. Par un processus volontaire, plusieurs communes peuvent donc créer un syndicat. Il s'agit d'une structure formelle officiellement reconnue et gérée par les communes elles-mêmes.	Syndicat des communes, Commune et Villes Unies du Cameroun, Association des Commune Forestière du Cameroun,
	L'intercommunalité institutionnalisée par l'Etat	Il existe dans le paysage des acteurs en matière de décentralisation au Cameroun, certaines institutions qui s'apparentent à des entités intercommunales. Simplement, leur particularité est d'avoir été créée par l'Etat à travers un texte officiel sans requérir la volonté des communes concernées.	Le Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) et le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM)
	L'intercommunalité informelle ou ponctuelle	Ce sont des expériences par lesquelles deux ou plusieurs communes décident de se mettre ensemble pour résoudre un problème commun de façon plus ou moins ponctuelle. Elles peuvent pour cela monter ensemble un projet qu'elles mettent en œuvre sans créer une structure formelle.	

2.1. Types d'intercommunalité liés à son objet

Afin d'apporter des solutions à des problèmes identifiés qui peuvent être réciproques ou pas, des collaborations peuvent être entreprises entre les communes dans le cadre de l'intercommunalité de projets. Ce mode de collaboration permet de renforcer la cohésion et la complémentarité entre les entités communales. L'appartenance à une même unité administrative n'est pas un préalable à la mise en place d'une collaboration.

2.1.1. Partenariat entre les communes de l'Ouest

Malgré toutes les contraintes de développement auxquelles les 40 communes de l'Ouest font face, seule une initiative d'intercommunalité est actuellement relevée entre les communes de la Région. Il s'agit de

l'intercommunalité entre les communes de Batié, Penka Michelle et de Bamendjou pour la réalisation d'un projet prioritaire identifié dans leur PCD. Il porte sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable dont la solution prise est l'amélioration de la gouvernance de l'eau, à travers la réhabilitation des ouvrages et la construction des ouvrages sous financement de l'AFD.

2.1.2. Partenariat entre les communes de l'Ouest et celles d'autres régions

Un cas d'intercommunalité impliquant certaines communes de la Région et d'autres régions du territoire national est aussi relevé ; elle concerne les communes de Dschang, Kong-Ni, Fongo-Tongo, Kyossi et Douala 5ème dans le cadre du Programme Intercommunal pour la Gestion Durable de l'Eau et l'Assainissement (PIGeDEA).

2.1.3. Partenariat entre les communes de l'Ouest et celles de l'étranger

Seuls quatre cas d'intercommunalités avec les communes étrangères sont relevés dans la Région de l'Ouest. Ces collaborations permettent à ces communes de réaliser plusieurs initiatives et projets de développement, centrés sur l'accès à l'eau potable (Dschang, Kong-Ni, Baham, Bangangté) et la gestion des déchets (Bangangté, Dschang)

Bien que des collaborations avec des communes nanties permettent dans certains cas de glaner des opportunités bénéfiques, des partenariats entre des communes voisines sur des thématiques précises tel que l'entretien des routes, la gestion des déchets, la gestion du transport peuvent apporter des avantages réciproques aux communes de l'Ouest.

2.2 Types d'intercommunalité liés à son institutionnalisation

2.1.4. Appui du FEICOM

Depuis sa création, le FEICOM apporte de l'assistance aux communes de l'Ouest Cameroun. C'est ainsi que de 2007 à 2015, la région de l'Ouest a bénéficié d'une enveloppe de **15,6 milliards de Fcfa** pour le financement de 307 projets sur un budget global de **145,5 milliards de Fcfa**, correspondant à 1480 projets communaux. Par ailleurs, le Fonds a reversé aux 40 Communes que compte la région et à la Communauté Urbaine de Bafoussam, une enveloppe **465,2 milliards de Fcfa**, au titre des Centimes Additionnels Communaux et les Impôts Communaux Soumis à Péréquation. Cependant, le respect des délais dans la réalisation des projets communaux et la qualité des travaux posent un problème au FEICOM qui depuis mai 2016, a matérialisé son implantation dans la Région de l'Ouest, par un bâtiment construit grâce à ses fonds propres.

2.1.5. CVUC-Ouest

Les CVUC Ouest sont la représentation de la Région Ouest des CVUC (Communes et Villes Unies du Cameroun) dont le siège est à Yaoundé. Elle comprend 40 communes et la Communauté urbaine de Bafoussam. On retrouve dans chaque Département un bureau Départemental et l'antenne régionale est installée à Bafoussam. Le secrétariat permanent comprend un Secrétaire Permanent et un assistant administratif auxquels se joignent en cas de besoin des experts techniques.

Les services offerts à ses membres sont entre autres : réunion de concertation mensuelle et trimestrielle ; plaidoyer et lobbying vis-à-vis du Gouvernement et des partenaires au développement ; défense des intérêts des membres (Maires de l'Ouest et du Cameroun) ; transmission et partage d'informations ; assistance sur les questions communales ; distribution des coupures de journaux et autres textes de lois ;

reproduction des documents, distribution de courriers venant de l'extérieur. Aux rangs des activités réalisées à ce jour par les CVUC Ouest, on relève :

- la saisine du Premier Ministre, Chef du gouvernement sur la centralisation des finances publiques, les difficultés de recouvrement des recettes fiscales, l'absence de projets structurants dans la Région de l'Ouest et certaines procédures de passation des marchés publics ;
- la saisine du Ministre des travaux publics, du Ministre des marchés public et du Ministre des finances sur les relations entre les CTD et leur ministère respectif ;
- la rencontre avec les sénateurs élus par les maires de l'Ouest pour la mise en place d'une plate-forme de concertation maires/sénateurs ;
- la création de l'ORTOC (Office Régionale de Tourisme Ouest Cameroun) avec les chefs supérieurs, les professionnels des établissements de tourisme et le Programme Route des Chefferies. Cet organisme a réalisé pour la première fois au Cameroun, le Schéma directeur de développement touristique de l'Ouest ;
- la réalisation du dossier d'Avant-projet Sommaire relatif à la construction de l'Hôtel des communes à Bafoussam (hôtel de classe internationale de 3 étoiles, de 80 chambres) qui abritera le siège des CVUC-Ouest : les études de faisabilité sont en cours avec l'appui financier du MINEPAT ;
- l'organisation du Salon des Communes de l'Ouest (SAGO) sous le haut patronage du Président de la République du Cameroun en 2009 (thème : la contribution des partenaires et de la diaspora au développement de l'Ouest Cameroun), 2012 (thème : décentralisation et compétitivité des territoires : rôle de l'Etat, des élus locaux et du secteur privé), 2015 (thème : potentialités et développement de la Région de l'Ouest à l'horizon 2020) et 2017 (thème : la Région de l'Ouest sur la route de 'émergence : enjeux et contraintes). C'est un évènement unique au Cameroun organisé par les CTD de l'Ouest qui se décline en conférences, expositions, rencontres business to business, visites des sites touristiques, animations culturelles ;
- l'accord de partenariat avec l'université de Dschang, déjà effectif dans les communes de Bafoussam I et Nkong Zem.

Les CVUC-Ouest n'ont pas encore développé une stratégie d'intervention et son action demeure limitée pour ce qui est de la programmation dans les communes de l'Ouest. Après 05 années d'existence, l'adhésion des maires aux CVUC-Ouest est davantage une adhésion de fait de son statut, qu'une volonté de participer à une dynamique de mise en place d'une politique régionale de gouvernance communale. Le financement des projets communs constitue également une difficulté rencontrée par les CVUC Ouest.

2.1.6. Syndicats de communes

Dans la Région de l'Ouest, seuls les maires de trois (03) Départements sur les huit (08) que compte la Région se sont engagés dans la mise en place de syndicats de communes. De façon chronologique, ont été créés en 2012 le Syndicat Intercommunale des Hauts Plateaux (SIHPLATEAUX), en 2015 le Syndicat des Commune du Haut-Nkam (SYNCHAUNKAM) et en août 2018 le Syndicat des Communes de la Menoua (SYCOME).

C'est en effet, l'existence de problèmes communs et l'opportunité de les résoudre de manière efficiente dans une partie du territoire de chaque commune, qui a justifié la nécessité de mettre en place une

approche concertée dans le Département des Hauts Plateaux. C'est ainsi que des solutions ont été apportées aux problèmes d'accès à l'eau potable et à l'énergie électrique de plusieurs ménages, avec le concours de partenaires techniques et financiers et du Gouvernement Camerounais, qui ont facilement adhéré à ces projets novateurs. Les communes du Haut Nkam ont emboité le pas et ont prioritisé les actions en faveur de l'adduction en eau potable et le désenclavement des localités rurales. Depuis l'élection du président en 2016, les activités du syndicat des communes du Haut-Nkam sont dans une léthargie totale ; en effet, bien qu'habité par une volonté manifeste d'apporter des solutions à des problèmes de développement identifiés, le bureau du syndicat n'a jusqu'à ce jour obtenu de financement pour les projets identifiés. Une des raisons qui justifierait ce manque d'efficacité est l'absence d'un cadre et des conditions qui facilitent l'investissement en temps plein des membres du bureau à la gestion du syndicat (siège, matériel de travail, ressources humaines de qualité, règlement intérieur, manuel de procédure, budget, …). Face à cette contrainte, le syndicat des communes des Hauts-Plateaux s'est fait accompagner dans sa démarche par un bureau d'étude spécialisé en gestion de projet. Plus récemment, les six communes du Département de la Menoua ont convenu de se mettre ensemble pour impulser le développement de leur communauté à travers le SYCOME, retenant comme champs prioritaires les secteurs de l'énergie et lutte contre les changements climatiques, l'approvisionnement en eau potable et assainissement, le tourisme et développement local. Pour démarrer ses activités, le SYCOME va bénéficier de l'appui de Nantes-Métropole.

Pour la réussite d'un projet d'intercommunalité dans la Région de l'Ouest, il est important que les communes mettent en place un cadre optimal qui garantirait le fonctionnement des organes du syndicat et par ricochet la réussite des projets identifiés.

3. MISE EN ŒUVRE DU DEVELOPPEMENT A TRAVERS LES PLANS COMMUNAUX DE DEVELOPPEMENT

Toutes les communes de la Région de l'Ouest sont à ce jour dotées de PCD. Ces documents de programmation sont pour ce qui les concerne à différents niveau de cycle de conception et de mise en œuvre. Ces derniers ont été élaborés suivant le guide méthodologique de planification régionale et locale destiné aux acteurs du développement local conçu par la Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT). La planification dans les Communes, accompagnée par la Direction Régionale du PNDP Ouest est déclinée en 7 étapes :

1. la préparation du processus de planification ;
2. le diagnostic participatif ;
3. la planification ;
4. la mobilisation des ressources ;
5. la programmation des projets ;
6. la mise en œuvre du plan ;
7. le suivi-évaluation.

3.1. Préparation

La préparation est une phase dans laquelle on observe une forte implication de l'autorité administrative et notamment le Préfet. Celui-ci mobilise tous les acteurs locaux et les administrations sectorielles pour le lancement officiel du processus d'élaboration du plan communal de développement (PCD). Cette préparation reste limitée aux acteurs locaux. En effet, certaines forces vives comme les élites extérieures, bien qu'ayant un rôle fondamental dans le développement à l'échelle communale ne participent pas à la

préparation. Il en est de même de certains acteurs qui ont des relations fonctionnelles sur le territoire de la commune (communes voisines, opérateurs économique …).

3.2. Diagnostic participatif

Le diagnostic participatif s'effectue aux trois niveaux :

- Communal (diagnostic institutionnel de la CTD);
- de l'espace urbain ;
- de l'espace rural (DPNV) de la CTD;

Le diagnostic institutionnel de la commune porte un regard sur les causes des performances de la structure communale avec le personnel et l'exécutif communal au regard des réalisations physiques et financières consignées dans les comptes administratifs. Il serait judicieux pour les communes de l'Ouest que ce diagnostic de performance s'étende aux acteurs autres que la commune.

Le diagnostic urbain, en s'inspirant des dispositions réglementaires en matière de planification urbaine, a pour but d'identifier les infrastructures et les aménagements au niveau du centre urbain de la Commune. Le résultat de ce diagnostic s'avère insuffisant dans la mesure où des lacunes sont observées dans la planification urbaine. En effet seules 04 villes sur 40 dans la Région de l'Ouest possèdent des documents de planification urbaine. Il serait judicieux que ce diagnostic s'effectue sur la base d'une planification urbaine validée.

Des sessions de diagnostic sont animées au niveau de tous les villages. Celles-ci mobilisent les villageois : autorités traditionnelles, religieuses, leaders d'opinion et les populations. Un point d'attention est celui de l'implication de toutes les couches dont les minorités. Une cartographie participative est dressée permettant de visualiser le village et ses ressources. D'autres outils à l'instar des arbres à problèmes sont élaborés avec la facilitation du prestataire (cabinet, ONG). Il ressort de nos consultations que le processus de diagnostic n'est totalement participatif et est exclusif. En effet, certains acteurs clés comme les élites extérieures et les comités de développement des villages n'y participent La contribution de ces derniers, eu égard leur statut d'illuminés, est un gage de production d'un état de lieu qui reflet d'avantage la réalité.

3.3. Planification

Le processus de planification est d'ordre stratégique et opérationnel. Les trois types de planification des PCD sont :

- Stratégique ;
- Triennale ;
- Opérationnelle (annuelle).

Au plan stratégique, il est plus question de combler les gaps par rapport aux standards internationaux dans les secteurs sociaux (éducation, santé, eau …). Ceci débouche sur des besoins en infrastructures et équipements souvent hors de portée de réalisation dans un horizon temporel, même assez lointain. L'agronomie, principale moteur de développement de la Région est le parent pauvre de cette planification. En effet, seuls 02 PCD sur 40 accordent une attention au développement de l'agriculture, en prévoyant des appuis aux producteurs.

Aussi, est-il loisible de les circonscrire sur trois ans puis sur un an. Les plans communaux de développement comprennent des cadres logiques sectoriels validés par les administrations sectorielles quand bien même les relations entre les exécutifs et celles-ci ne sont pas toujours cordiales.

Sur le plan financier, le produit de la planification des PCD de la Région de l'Ouest est utopique au vue du contexte socioéconomique et politique de l'heure. En effet, la majorité des projets planifiés dans les PCD ne tiennent pas en compte des cadres de dépense en moyen terme de chaque administration, encore moins des ressources humaines mobilisables. Il n'existe pas d'évidence de synergie entre la planification des PCD et les stratégies sectorielles et sous-sectorielles des administrations.

3.4. Mobilisation des ressources

Cette phase, permet à l'exécutif communal d'engager une campagne de mobilisation des ressources auprès des acteurs locaux et partenaires potentiels (projets, entreprises, ambassades, bailleurs de fonds …). Les ressources à mobiliser sont humaines, matérielles, financières. Seule la commune de Batié effectue des mobilisations sur la base de son PCD auprès de ces élites. Les autres communes effectuent leur mobilisation grâce au lobbying. La mobilisation dans la pratique se fait de façon individuelle, sans tenir compte du PCD.

3.5. Programmation

Sur la base des recouvrements des années antérieures et des engagements fermes des partenaires, l'exécutif municipal estime les ressources potentiellement mobilisables pour caler une programmation réaliste des interventions sur une base triennale et puis annuelle.

3.6. Mise en œuvre

Ce processus de planification débouche sur 4 produits :

- le rapport de planification;
- le plan spatial ;
- la planification financière (budget) ;
- les fiches de projets.

Le PCD est validé au plan technique par l'exécutif municipal. Avant sa mise en œuvre, il est soumis à l'approbation du Préfet qui lui donne un caractère officiel pour une plus grande collaboration avec les administrations sectorielles. Les élites et les autres acteurs de développement demeurent en marge de la validation des PCD. Ils sont faiblement conviés à la validation des PCD.

3.7. Suivi-Evaluation

Le suivi-évaluation se rapporte à toutes les étapes du cycle de planification. Il est assuré par un comité de pilotage désigné par arrêté municipal. La durée de ce processus varie entre 6 et 12 mois. A la fin du processus, ce comité mute en comité de suivi. Les PCD devraient être actualisés toutes les années. Les PCD sont suivi quotidiennement par les agents communaux de développement, qui sont de nos jours présents dans toutes les communes de la Région de l'Ouest. Leur intervention au sein de la commune doit conduire à leur intégration dans l'organigramme et la définition de leurs taches dans le suivi des PCD. Aucun comité de suivi des PCD créé dans les CTD de l'Ouest ne fonctionne comme prévu. En effet, les moyens financiers ne permettent pas la tenue des sessions à la fréquence prévue.

4. GESTION DES COMMUNES DE LA REGION DE L'OUEST

4.1. Instance de pilotage

Toutes communes de la Région de l'Ouest sont administrées telle que prévoit la législation en vigueur pour ce qui est de l'organe de pilotage. Les conseils municipaux sont tenues chaque années avec dans la majorité des cas des retards par rapport aux dates initialement programmées. Toutes les commissions sont présentes au sein de la commune telle que prévoit la législation en vigueur en fonction du nombre de conseillers municipaux. LA commune de Bangangté, par souci d'efficience pour ses actions, a 10 commissions au lieu de 06. Toutes les communes possèdent des organigrammes qui sont dans la majorité des cas, adaptées aux ressources humaines disponibles au sein de la commune.

4.2. Conséquences de la qualité des ressources sur le service du rendu

Sur la base des ressources humaines disponibles, on peut distinguer deux catégories de communes dans la Région de l'Ouest ; il s'agit des grandes qui contiennent les communes des chefs de département et la commune de Foumbot, et les communes des chefs-lieux des arrondissements.

4.3. Grandes communes

Elles possèdent l'essentielle des ressources humaines qui permettent d'assurer un service minimum sur le plan administratif. Le personnel présent a une meilleure appropriation de la notion de décentralisation pour ce qui est des ressources transférées. Bien que présent, il est important de renforcer les capacités limitées du personnel technique qui y exerce dans le domaine de la gouvernance urbaine.

4.4. Petites communes

Elles possèdent moins de la moitié des ressources humaines prévues pour assurer ses fonctions. Le personnel présent est essentiellement constitué du personnel administratif/financier. Le personnel technique est quasi absent, ce qui pose le problème de l'efficacité dans le suivi en interne des travaux tels que l'entretien routier, la construction des salles de classes. L'éloignement de ces dernières des centres urbains complexifie la collaboration avec les responsables des administrations locales.

Quel que soit la catégorie des communes les faits suivants sont relevés :

- Aucune commune de la Région de l'Ouest n'a de plan de formation pour son personnel ; bien que certains personnels participent à des formations organisées par certains partenaires, il n'y a pas de stratégie interne de capitalisation des connaissances acquises ;
- Pour le personnel prévu dans les organigrammes, aucun job description n'existe ;
- Aucune commune ne possède de manuel de procédure qui spécifie le cadre fonctionnel et les relations entre le personnel ;
- Aucune commune ne possède de plan de carrière encore moins une procédure de promotion pour son personnel ;

5. FISCALITE COMMUNALE

La fiscalité locale est constituée respectivement des:

- impôts communaux ;
- Centimes Additionnels Communaux (CAC) sur les impôts et taxes de l'Etat ;
- taxes communales ;
- impôts et taxes des régions et tout autre type de prélèvements prévus par la loi.

5.1. Impôts communaux

Produits des impôts communaux perçus par l'Etat et dont un pourcentage fixé par la réglementation est reversé aux communes. On distingue : la contribution des patentes ; la contribution des licences ; l'impôt libératoire; la taxe foncière sur les propriétés immobilières ; la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement ; les droits de mutation d'immeubles; le droit de timbre automobile; la redevance forestière. Les principaux impôts perçus par les communes de la Région de l'Ouest sont issus de la contribution des patentes, la contribution des licences et l'impôt libératoire. En effet, la principale activité économique est dominés par le commerce, principalement dominé par les activités informelles, suivi des activités de moyenne importance.

5.2. Centimes Additionnels Communaux (CAC) sur les impôts et taxes de l'Etat

Institué au profit des communes, les CAC s'appliquent sur les impôts et taxes ci-après : Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP); Impôt sur les Sociétés (IS) et Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA).

5.3. Taxes communales

Perçues en contrepartie des services de base et des prestations rendues par la commune aux populations, notamment l'éclairage public, l'assainissement, l'enlèvement des ordures ménagères, le fonctionnement des ambulances, l'adduction d'eau, l'électrification. Sans être exhaustif, le tableau ci-dessous fait le récapitulatif des taxes perçues au niveau communal :

Tableau 4 : Liste des taxes perçues au niveau communal

N°	Taxes concernées	N°	Taxes concernées
1	la taxe d'abattage du bétail;	**11**	la taxe sur les spectacles ;
2	la taxe communale sur le bétail ;	**12**	les droits de stades ;
3	la taxe sur les armes à feu ;	**13**	la taxe sur la publicité ;
4	la taxe d'hygiène et de salubrité ;	**14**	le droit de timbre communal ;
5	les droits de place sur les marchés ;	**15**	la redevance pour dégradation de la chaussée
6	les droits sur les permis de bâtir ou d'implanter	**16**	la taxe communale de transit ou de transhumance ;
7	les droits d'occupation temporaire de la voie publique ;	**17**	la taxe sur le transport des produits de carrières ;
8	la taxe de stationnement ;	**18**	les droits de parkings ;
9	les droits d'occupation des parcs de stationnement ;	**19**	la taxe sur les produits de récupération ;
10	les tickets de quai ;	**20**	les droits de fourrière ;

Bien qu'on note une importance activité de pastoralisme dans la Région de l'Ouest, principalement dans le Région du Noun, les communes ne parviennent pas à collecter auprès des éleveurs, la taxe d'abattage. Cette difficulté est due à plusieurs raisons structurelles : (1) l'éloignement géographique des campements des éleveurs/enclavement qui ne facilite pas l'accès aux agents en charge du recouvrement (2) absence de base de données sur les cheptels disponible dans la commune (3) la transhumance qui ne se réalise pas toujours de manière concerté entre les communes situées sur les corridors migratoires et les autorités administratives. Bien qu'il soit relevé la présence de xxx abattoirs, l'essentiel des abattages s'effectuent hors de ces derniers. Les principales raisons évoquées est leur éloignement des lieux d'activité. Bien que les principaux axes routiers traversent les villes de l'Ouest, seules les villes de Bafoussam et de Bafang

ont mis en place des dispositifs pour capter d'avantage les droits d'occupation des parcs de stationnement. L'importance des carrières et les besoins locaux en ressources minérales pour la construction devraient apporter des revenus considérables aux communes ; cependant, aucune commune n'a mis en place un dispositif qui lui permettrait de collecter de manière efficiente les revenus issus de cette activité. Les marchés locaux et le commerce sont les principales sources de revenus des communes de l'Ouest. En effet les droits d'occupation temporaire de la voie publique pourraient de nos jours être qualifiés de droits d'occupation définitive ; bien qu'ils soient une source de revenu, ils contribuent principalement au désordre urbain à travers leur contribution au non-respect des règles d'urbanisme (installation des commerçant sur les piste piétonne et cyclable). Les droits de place sur les marchés sont perçus bien que la majorité de ces marchés ne soient pas aménagées. Malgré les efforts effectués par certaines communes pour aménager les places de marché, les commerçants continuent à effectuer le marché en plein air.

6. PROBLEMATIQUES DE LA DECENTRALISATION

D'après le SNADDT (2016), le cadre juridique et institutionnel de la décentralisation au Cameroun est certes posé (plus de 150 textes publiés), et d'une manière progressive, des avancées majeures ont été réalisées depuis la loi d'orientation de la décentralisation de 2004. Cependant, le cadre juridique et institutionnel de la décentralisation comporte de multiples limites par rapport aux objectifs des lois de décentralisation (collectivités territoriales disposant de la libre administration, de l'autonomie de gestion, disposant de ressources suffisantes eu égard aux compétences qui leurs sont transférées et assumant pleinement les fonctions d'acteurs de développement économique et sociale de leur localité).

Tableau 5 : Limites du cadre juridique et institutionnel par rapport aux objectifs des lois de décentralisation.

Domaine	Observations
Aspect institutionnel	- Lenteurs dans le processus de décentralisation : en 2008, les provinces ont été transformées en régions. A ce jour, les conseils des régions n'ont pas encore été constitués ce qui induit que cette entité ne peut s'assumer pleinement en tant que collectivité territoriale décentralisée ; - Absence de texte général sur la déconcentration (organisant notamment les rapports entre les préfets et les services extérieurs et incitant les ministères à déléguer des compétences et des moyens à leurs services extérieurs), déconcentration entendue comme corollaire de la décentralisation ;
Tutelle	- La tutelle demeure très présente, notamment en matière de contrôle préalable sur le budget et d'encadrement des compétences financières des communes, leur laissant peu de marge de manœuvre en matière de fiscalité locale et de possibilités d'emprunt ; - Les mécanismes de contrôle laissent peu de liberté de décision aux communes et ne favorisent pas l'émergence de collectivités territoriales partenaires de l'Etat et entités participantes à l'élaboration et à la mise en place de la politique d'aménagement du territoire, faisant que le système se rapproche de la déconcentration ;
Poids des CTD	- Le poids des collectivités territoriales est faible au niveau national. Les finances locales ne représentent que 3,5 % environ du budget de l'Etat en 2012 ;

Domaine	**Observations**
Transfert des compétences	- La faiblesse des ressources humaines, financières et techniques des communes constitue une entrave à une prise en charge effective des compétences qui ont fait l'objet de transfert ; - Les transferts de compétences ne se traduisent pas par un accroissement de la marge de manœuvre des CTD dans la mesure où les crédits délégués, en application du principe budgétaire de spécialité, sont affectés à des opérations précises et qu'en outre les communes sont tenues à des obligations particulières dans l'utilisation de ces crédits ; - Le transfert de compétences est opéré en compétences partagées, ce qui risque d'être source de conflits de compétences, et de partage de ressources, dans le cas où le partage ne fait pas l'objet de détermination précise ; - Les projets d'investissement les plus importants relèvent des ministères sectoriels concernés d'où la faiblesse de la part des investissements des CTD ; - L'année 2015 a été annoncée comme l'échéance définitive pour le transfert des dernières compétences prévues dans les lois de 2004 ;
Fiscalité locale	- Une fiscalité locale peu évolutive et dont le rendement dépend principalement des reversements du produit des centimes additionnels sur les impôts d'Etat qui correspondent en réalité à un transfert d'une partie de la fiscalité de l'Etat ; - Les relations financières de l'Etat et les collectivités territoriales connaissent des problèmes récurrents suite au non-respect des périodicités et aux retards des services comptables et financiers de l'Etat à reverser la quote-part revenant aux collectivités territoriales, ce qui est cause de perturbation dans le fonctionnement des services communaux et dans la réalisation de leurs opérations d'investissement ;
Dotation financière de l'Etat (DGD)	- Forte dépendance des communes des versements au titre de la Dotation Générale de Décentralisation en provenance de l'Etat et du FEICOM ; - Le montant global de la DGD, quoique en constant accroissement, est relativement modeste eu égard aux compétences reconnues aux communes (soit 30,5 milliards de FCFA en 2014) ; - Les critères de répartition de la DGD ne sont pas stables et ne permettent pas une prévisibilité ce qui a pour effet de rendre difficile pour les communes un engagement à moyen et long terme ;
Ressources humaines	- Déficit en personnel qualifié (11 % en moyenne du personnel) qui est la conséquence de la faiblesse des moyens des CTD ; - Une politique de gestion des ressources humaines qui présente de multiples insuffisances : l'absence d'un statut du personnel communal, faible niveau de qualification particulièrement dans les domaines techniques, tendance au recrutement social et personnalisé, retards dans le versement des salaires…

Source : MINEPAT/SNADDT (V5), 2016

7. FFOM DE L'ADMINISTRATION DES ARRONDISSEMENTS PAR LES CTD

Tableau 6 : Synthèse de l'analyse des FFOM de l'organisation administrative de la Région.

FORCES	**FAIBLESSES**
- *Existence de syndicats de communes dans certains Départements (Hauts-plateaux, Haut-Nkam, Menoua) ;* - *Existence et fonctionnement de l'association des CVUC-Ouest (Communes et Villes Unies du Cameroun- Ouest) ;* - *Existence d'un PCD dans chacune des communes de la Région ;* - *Existence des institutions universitaires qui forment des jeunes qualifiés dans le secteur (Université de Dschang) ;* - *Organisation du Salon des Communes de l'Ouest (SACO) ;* - *Existence de partenariats entre les communes du Département de la Menoua et l'Université de Dschang.*	- Faible mise en œuvre des politiques de décentralisation ; - Insuffisance des ressources humaines qualifiées dans les mairies et dans les services déconcentrés de l'administration ; - Faible capacité des ressources financières propres aux communes ; - Insuffisance de document de planification (POS, PDU, etc.) ; - Faible mise en œuvre de la budgétisation par programme dans les communes ; - Faible application et lourdeurs des procédures de passation des marchés ; - Difficultés d'organisation et financement des projets en intercommunalité; - Manque de cohésion entre les projets financés par les élites et ceux prévus par les collectivités territoriales décentralisées ; - Absence de stratégie de promotion du secteur privé local dans les communes.
OPPORTUNITES	**MENACES**
- *Existence d'une forte élite et d'une diaspora disposées à appuyer le développement local dans la Région ;* - *Existence de nombreux partenaires au développement (GIZ, etc.) ;*	- Instabilité dans les Régions voisines, notamment le Nord-Ouest et le Sud-Ouest ; - Pression sur les terres/Litiges sociaux.