

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

MINISTRE DE LA DECENTRALISATION
ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL

MINISTRY OF DECENTRALIZATION
AND LOCAL DEVELOPMENT

ACTES

DES ASSISES GÉNÉRALES DE LA COMMUNE

Thème :

Approfondir la décentralisation
pour une commune camerounaise rénovée

Palais des Congrès de Yaoundé
6 et 7 Février 2019



Publié en Juillet 2019

Pour tout renseignement sur les Assises Générales de la Commune - édition 2019 - ou pour obtenir des exemplaires de cette publication, veuillez contacter :

Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL)

Site web : www.minddevel.gov.cm

Facebook : [Ministère-de-la-Décentralisation-et-du-Développement-Local](https://www.facebook.com/Ministere-de-la-Decentralisation-et-du-Developpement-Local)

Twitter : [@minddevelcamer.1](https://twitter.com/minddevelcamer.1)

Révision effectuée par : **MINDDEVEL/PRADEC-GIZ**



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

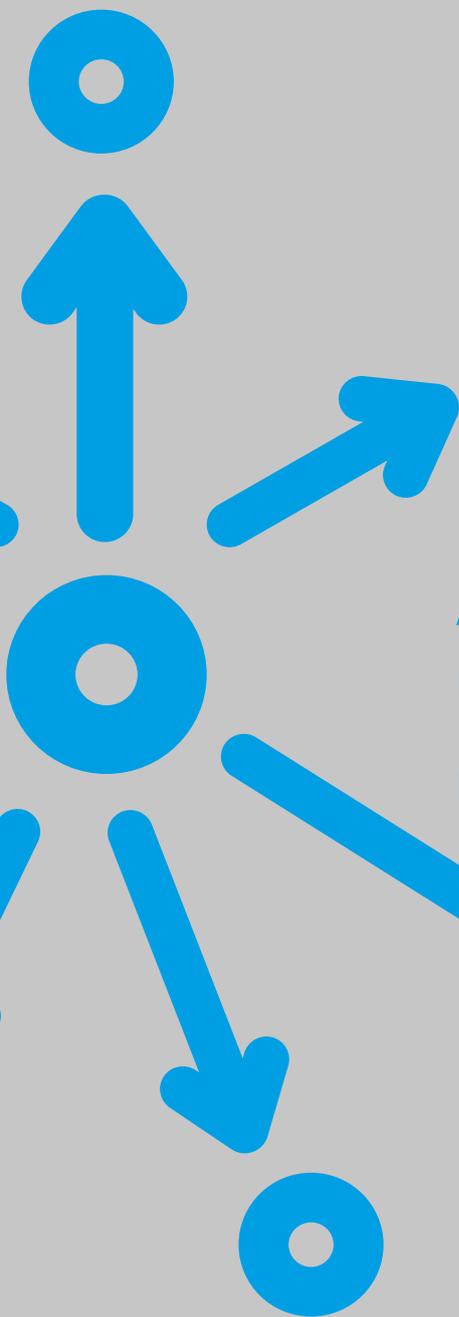
Ces actes ont été publiés avec le concours du Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) par l'intermédiaire de la Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, dans le cadre du Programme d'appui au développement communal (PRADEC).

La GIZ ne partage pas forcément les opinions exprimées dans cet ouvrage.

Le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL) assure l'entière responsabilité du présent contenu.

Sommaire

Avant propos	5
Première partie	6
Mot de bienvenue de M. Gilbert TSIMI EVOUNA, Délégué du Gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Yaoundé.....	7
Conférence Inaugurale par M. Alioune BADIANE	8
Discours de M. Georges ELANGA OBAM, Ministre de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL).....	15
Allocution d'ouverture de M. Joseph DION NGUTE, Premier Ministre, Chef du Gouvernement	19
Deuxième partie	24
ATELIER N° 1 : Cadre normatif et institutionnel applicable à la commune	25
ATELIER N° 2 : Transfert des compétences.....	35
ATELIER N° 3 : Planification, coopération décentralisée et développement local	41
▪ Exposé 1 : Le Plan Communal de Développement (PCD)	41
▪ Exposé 2 : Planification Spatiale du Développement Local	45
ATELIER N° 4 : Ressources de la Commune	55
▪ Exposé 1 : Des ressources humaines de qualité : une composante importante pour la réalisation des missions assignées aux communes.....	55
▪ Exposé 2 : Les ressources financières de la commune.....	60
▪ Exposé 3 : La gestion budgétaire et comptable des ressources financières des CTD	67
ATELIER N° 5 : Gouvernance locale.....	78
▪ Exposé : La gouvernance locale : principes, enjeux et outils	78
Troisième partie.....	89
Déclaration des Maires et Délégués du Gouvernement ayant pris part aux premières Assises Générales de la Commune	90
Rapport général des travaux.....	91
Discours de clôture du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, représenté par M. Bello BOUBA MAIGARI, Ministre d'Etat, Ministre du tourisme et des loisirs	104
Liste des abréviations.....	107
Annexes	108



Actes des Assises Générales de la Commune

Avant propos



Approfondir et accélérer la décentralisation, pour faire davantage des collectivités territoriales décentralisées, des espaces de développement inclusif et durable à la base et des creusets de la démocratie locale, tel est l'un des axes majeurs du Septennat des « *Grandes Opportunités* », du Chef de l'État, Son Excellence Paul BIYA.

La tenue, sur ses très hautes instructions et sous la présidence effective du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, du 06 au 07 janvier 2019, des premières « *Assises Générales de la Commune* », après la création d'un Ministère de la Décentralisation et du Développement Local, est apparue dès lors comme la traduction concrète de la volonté politique de donner une nouvelle impulsion au processus de décentralisation.

Placées sous le thème « *approfondir la décentralisation pour une commune camerounaise rénovée* », ces Assises avaient pour objectif d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de la commune pour renforcer la participation citoyenne et promouvoir le développement local.

Les travaux des dites Assises qui ont rassemblé les 374 collectivités territoriales décentralisées du Cameroun et les autres acteurs clefs du processus de décentralisation, auront permis, dans une démarche participative, de poser un diagnostic sans complaisance de l'organisation et du fonctionnement de la commune et d'identifier des stratégies efficaces de nature à lui permettre de jouer pleinement son rôle de moteur du développement local.

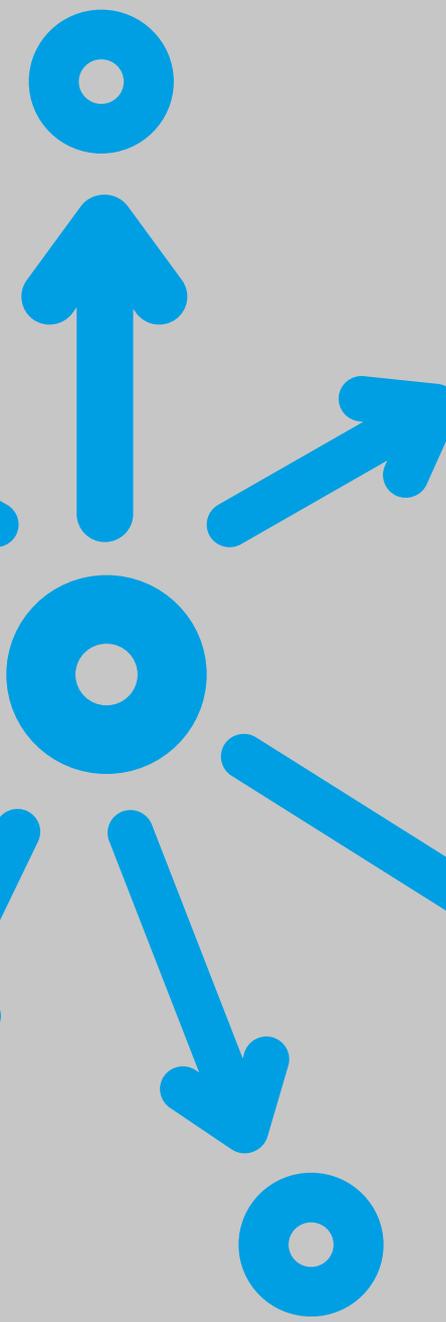
Au lendemain de ces toutes premières Assises, je me dois de m'acquitter de l'agréable devoir de saluer la disponibilité et l'engagement de nos partenaires nationaux et internationaux pour une organisation sans faille de nos travaux.

Je félicite les participants, et tout particulièrement les représentants des collectivités territoriales décentralisées pour leur présence massive et leurs contributions enrichissantes et édifiantes. Les résultats auxquels nous sommes parvenus seront, à n'en point douter, capitalisés pour la mise en place des Régions annoncée par le Chef de l'Etat.

Il nous revient maintenant, ainsi que cela a été prescrit par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, dans son discours de clôture des Assises, de transformer les recommandations issues de ces importants moments de réflexion, en actions concrètes, dans une démarche synergique, afin de parvenir à l'édification de la Commune rénovée que nous appelons de tous nos vœux. /-

Georges ELANGA OBAM

Ministre de la Décentralisation
et du Développement Local



Première partie **La cérémonie protocolaire d'ouverture**

Les 6 et 7 février 2019, le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local a organisé, sur les Très Hautes Instructions de Monsieur le Président de la République, les Premières Assises Générales de Commune, sous le thème «approfondir la décentralisation pour une commune camerounaise renouvelée».

Lesdites Assises étaient placées sous le Très Haut Patronage du Président de la République, Son Excellence Monsieur Paul BIYA et sous la présidence effective de Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Les présents actes qui rendent compte du déroulement des Assises Générales de la Commune Camerounaise s'articulent autour des trois parties ci-après :

- *La cérémonie protocolaire d'ouverture ;*
- *Les travaux en ateliers ;*
- *La cérémonie solennelle de clôture.*

Mot de bienvenue de M. Gilbert TSIMI EVOUNA, Délégué du Gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Yaoundé



*Excellence Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, Représentant personnel du Chef de l'Etat ;
Excellence Monsieur le Ministre de la Décentralisation et du Développement Local ;
Excellence Mesdames et Messieurs les Ministres ;
Monsieur le Gouverneur de la Région du Centre ;
Monsieur le Préfet du Département du Mfoundi ;
Chers Collègues Délégués du Gouvernement ;
Messieurs les Directeurs Généraux ;
Mesdames et Messieurs les Maires ;
Chers Partenaires au Développement ;
Distingués Participants ;
Mesdames et Messieurs,*

La ville de Yaoundé est heureuse d'accueillir en ce jour les premières « *Assises Générales de la Commune* » placées sous le thème « *Approfondir la Décentralisation pour une Commune Camerounaise rénovée* ».

C'est pour moi, l'occasion, en tant que Premier Magistrat de la Cité Hôte, de souhaiter à toutes celles et tous ceux d'entre vous venus d'ici et d'ailleurs, prendre part aux dites Assises, une chaleureuse bienvenue à Yaoundé, la ville aux sept collines. Soyez à l'aise, vous êtes chez vous ! Chez nous !

*Excellence Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;
Mesdames et Messieurs les Ministres ;
Chers participants,*

Force est de reconnaître que la Commune Camerounaise dont le Chef de l'Etat, Son Excellence Paul BIYA, magnifiait déjà ses vertus dès 1987, dans son ouvrage « *Pour le libéralisme communautaire* », que cette commune dis-je, n'a pas encore, en raison de nombreuses pesanteurs, pris tout son envol.

Par ailleurs, le Chef de l'Etat, y revient, dans son discours de prestation de serment, le 06 novembre 2018, parlant des Collectivités Territoriales Décentralisées, en déclarant, je cite : « *Dans les meilleurs délais possibles, des mesures seront prises pour élargir le champ de compétence des Collectivités Territoriales afin de leur donner les moyens d'une plus grande autonomie* ». Les présentes assises visent donc à donner corps à ces prescriptions présidentielles.

Dear participants, ladies and gentlemen,

I strongly believe the objective of the present forum is to draw up realistic proposals likely to improve on the organization and functioning of communal institutions and local governance in our country.

I then wish you all success and good luck in our communal debates!

Long live Cameroonian Communal Institutions!

Long live His Excellency President Paul BIYA!

Long live the Republic of Cameroon!

Thank you for your kind attention./

Conférence Inaugurale par M. Alioune BADIANE



«Tous les pays et toutes les parties prenantes, agissant en partenariat, mettront en œuvre les Objectifs de développement durable. Nous avons résolu de libérer la race humaine de la tyrannie de la pauvreté et du besoin et avons également résolu de guérir et sécuriser notre planète. Nous sommes déterminés à prendre les mesures audacieuses et transformatrices qui s'imposent de toute urgence pour faire passer le monde sur une voie durable et résiliente. Au moment où nous entamons ce voyage collectif, nous promettons que personne ne sera laissé pour compte.

Les Objectifs de développement durable (ODD) et les 169 cibles que nous annonçons aujourd'hui démontrent l'ampleur et l'ambition de ce nouvel Agenda universel. Les ODD cherchent à s'appuyer sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement et à compléter ce que ces derniers n'ont pas atteint. En outre, les ODD visent à réaliser les droits humains pour tous et à réaliser l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles. Les ODD sont intégrés et indivisibles et équilibrent les trois dimensions du développement durable : économique, social et environnemental».

(Transformer notre monde: l'Agenda 2030 pour le développement durable, septembre 2016)

Monsieur Le Premier Ministre, Chef du Gouvernement et Représentant Son Excellence Monsieur le Président de la République,

Monsieur le Ministre de la Décentralisation et du Développement Local,

M. le Délégué du Gouvernement de la Communauté Urbaine de Yaoundé,

Mesdames et Messieurs les Ministres et membres du Gouvernement,

Honorables Maires et Magistrats municipaux,

Honorables Députés et Sénateurs du Cameroun,

Mesdames et Messieurs les Conseillers Municipaux, Secrétaires généraux des Mairies et Receveurs municipaux,

Mesdames et Messieurs les Autorités administratives et Chefs traditionnels,

Mesdames et Messieurs responsables des groupements patronaux, du secteur privé et des chambres consulaires,

Mesdames et Messieurs représentants des organisations du Système des Nations Unies, de la coopération multilatérale, bilatérale et des PTF,

M. le Directeur Général du FEICOM,

Mesdames et Messieurs les représentants des milieux académiques et de la Recherche,

Mesdames et Messieurs les représentants de la Société civile,

Mesdames et Messieurs,

Chers participants, en vos noms, grades et qualités,

1. Introduction

Qu'il me soit permis à l'entame de mon propos, d'adresser mes vifs remerciements et mes sincères félicitations à Monsieur le Premier Ministre, Son Excellence Joseph Dion Nguté, Chef du Gouvernement et représentant de Son Excellence, Monsieur le Président de la République, à Monsieur Georges ELANGA OBAM, Ministre de la Décentralisation et du Développement Local et son équipe pour la conception et l'organisation de ces Assises Générales de la Commune au Cameroun et d'avoir bien voulu me faire l'honneur, de m'inviter à délivrer la Conférence Inaugurale, Keynote Address, sur le Thème: « **Les enjeux et les défis de la décentralisation et du développement local dans l'émergence des Etats africains** ».

Il me plaît toujours de revenir au Cameroun car, sénégalais mais camerounais de cœur pour avoir eu des amis, des collègues et ayant étroitement collaboré avec plusieurs grands hommes de ce pays ; permettez-moi d'en nommer quelques-uns comme feu Le grand ministre de l'Administration Territoriale, feu Andze Tchoungui ou le Doyen Amadou Moustapha au Ministère de l'Habitat dans les années 90. Je voudrais aussi citer mon ami feu Gilbert Biwolé premier directeur du FEICOM ou les Ministres Claude J Mbafo, Lékéné Donfack, Boubakary Yerima Halilou, René Emmanuel Sadi au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation ou Jean Claude Mbwentchou, récemment au Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain.

Aujourd'hui, en ma position de retraité des Nations Unies, après 25 ans de service des Nations Unies et maintenant à la tête du The Urban Think Tank Africa -TUTTA, ma disponibilité est totale et entière pour répondre et assister le Cameroun et les pays africains dans la résolution des questions relatives à l'habitat au développement urbain, à la décentralisation et à la gouvernance locale.

**Excellence Monsieur le Premier Ministre,
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Chers participants,**

Le Continent africain s'urbanise, irréversiblement et se décentralise progressivement. De 228 millions d'habitants en 1950 et 808 millions en l'an 2000, il en compte aujourd'hui 1,4 milliard et devrait atteindre 2,4 milliards en 2050. Aujourd'hui, près de 480 millions sont des citadins et seront plus d'un milliard en 2050. Les villes, les communes et les territoires, quelle que soit leur taille, offrent aux citoyens la possibilité de se loger, de partager des espaces publics, d'exercer leurs droits et de trouver des emplois, de s'éduquer, se soigner se divertir et protéger leur environnement et gérer leurs ressources naturelles.

Elles permettent aussi d'adopter des valeurs sociales communes et des modes démocratiques de gouvernance à travers un processus de décentralisation dynamique qui aspire à construire un développement local durable et partagé, base de l'émergence pour nos États.

Mais, les villes, les communes et les territoires africains sont loin d'offrir des conditions et des chances équivalentes à tous les groupes sociaux. La majorité des populations communales est soumise à de multiples contraintes d'ordre économique, social, culturel et environnemental. Dans de nombreuses villes et communes africaines, la fracture sociale et spatiale entre riches et pauvres constitue un évident facteur d'instabilité et d'insécurité et génère des coûts économiques et sociaux, non seulement pour les populations déshéritées, mais également pour l'ensemble de la société. C'est dans ce contexte et pour contribuer de façon effective à la mise en œuvre du Nouvel Agenda Urbain en Afrique et au Cameroun pour enclencher un développement local durable et intégré, que nous délivrons cette Conférence introductive à l'occasion de ces Assises Générales de la Commune, instruite par M. le Président de la République et exécutées par le Ministre Georges ELANGA OBAM.

Dans un Continent africain affecté par la mondialisation, le local, le territoire, est au cœur de toutes les réflexions et la recherche des solutions pour la construction d'un État émergent, démocratique et moderne. Face aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux, l'approche locale présente une ébauche pour un développement équitable et durable qui favorise l'inclusion sociale et permet, aussi bien la transformation des modèles de production et de consommation, la gestion des ressources naturelles que la sauvegarde de l'identité et de la pratique démocratique au quotidien du citoyen.

2. Approche conceptuelle et définition des concepts

Sur un plan conceptuel, on entend par décentralisation et développement local, le droit et la capacité effective pour les collectivités territoriales de régler et gérer, sous leur propre responsabilité et au profit de leurs populations, leurs affaires publiques en libre administration.

Parler de décentralisation et de gouvernance locale nécessite de clarifier le sens de ces concepts. La compréhension que l'on peut en avoir, peut en effet influencer sur l'analyse des enjeux qu'ils recouvrent, et de l'état d'avancement des réformes et des processus de mise en œuvre.

En effet, si les définitions générales semblent être largement partagées, nous notons dans la pratique que ces termes peuvent recouvrir des nuances parfois considérables. Ces nuances sont à mettre en relation avec les systèmes politiques et administratifs de référence, l'histoire et les courants de pensée dominants,

en référence en particulier, au concept encore plus large et encore plus polysémique de démocratie, de gouvernance, de décentralisation et de développement local.

A cet égard, la décentralisation consiste en un transfert de compétences de l'État aux élus des collectivités territoriales, celles-ci, bénéficiant d'une personnalité morale propre et d'un pouvoir de libre administration. Leurs actes sont soumis au contrôle de légalité de la part du représentant de l'État et peuvent faire l'objet de recours devant le juge administratif. C'est donc une totale réorganisation à l'intérieur de la sphère publique.

De manière générale, le terme de décentralisation fait référence aux processus engageant des transferts de pouvoir d'un niveau central à un niveau local, de l'État central à des institutions différentes et à un niveau inférieur. Ce terme de décentralisation englobe de fait une variété de concepts qui amène à définir plusieurs types de décentralisation, à savoir la décentralisation politique, la décentralisation administrative, la décentralisation financière.

Ces différents types de décentralisation peuvent eux-mêmes revêtir plusieurs formes selon les pays et leur histoire politique et sociale, au sein d'un même pays ou d'une même région. Enfin, la décentralisation politique, pour pouvoir s'exercer, doit s'accompagner des décentralisations administrative et financière. On sait que l'intensité de ces deux derniers types de décentralisation varie considérablement d'un pays à l'autre.

3. Enjeux, défis et opportunités de la décentralisation

En Afrique, selon le rapport mondial de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), si l'on s'intéresse aux trente dernières années, la décentralisation a connu un essor considérable. En effet, de façon progressive, ce mouvement a été adopté par la plupart des pays africains et s'est implanté comme choix politique, économique et institutionnel. La Charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local adoptée lors de la 23^{ème} session ordinaire de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernements, tenue à Malabo, le 27 juin 2014 et en cours de ratification au sein des pays de l'Union Africaine, est le témoignage vivant des progrès réalisés dans ce domaine. A cela s'ajoute la création du Haut Conseil des Collectivités Territoriales (HCCT), en tant qu'organe consultatif de l'Union Africaine basé à Dakar au Sénégal.

Toutefois, dans nos traditions administratives, une précision est de mise, il s'agit de la différence entre le concept de la décentralisation basée sur le principe de la subsidiarité et celui de la déconcentration basée sur l'implantation d'autorités locales administratives, représentantes du pouvoir central et sous son contrôle direct.

Selon les études de CGLUA, la décentralisation connaît certains obstacles dont particulièrement la diversité de la définition du territoire, de ses compétences, de la taille de la population moyenne, des moyens humains et financiers nécessaires à la gestion locale et de la pratique de la démocratie directe.

Ainsi, la notion du local paraît comme différente d'un pays à un autre et elle n'est pas la même pour les habitants et pour l'administration. C'est ainsi que le local vécu (habitation, travail...) ne correspond pas nécessairement au local administratif (critères politiques, techniques et économiques). Si les pays européens et américains ont essayé de réconcilier les deux approches, de nombreux pays Africains sont encore à la recherche de solutions.

Les pays africains engagés dans la décentralisation ont procédé à des réformes législatives et/ ou constitutionnelles afin de créer ou d'élargir le rôle, les compétences et la place des collectivités locales. Mais, celles-ci se heurtent souvent au problème des financements, malgré la hausse sensible réalisée au cours de ces dernières décennies, et qui reste très souvent insuffisante. Ces pays ont mis en place des autorités locales, avec des assemblées locales élues au suffrage populaire et un exécutif qui, à différents degrés, ont à répondre devant les citoyens.

La décentralisation et son mécanisme de subsidiarité telle qu'elle est pratiquée doit, in fine, permettre un meilleur accès aux ressources financières, aux services collectifs, un développement durable, une gestion plus appropriée des ressources locales et un exercice démocratique plus direct pour tous les citoyens.

Depuis la fin des années 80 et les échecs enregistrés par les modèles jacobins et les politiques d'ajustement structurel, la décentralisation est devenue une priorité politique affichée par de nombreux pays africains. Elle est présentée comme une nouvelle voie pour bon nombre d'entre eux, longtemps sous un régime centraliste,

comme un nouveau chemin de la démocratie et du développement. Elle est aussi perçue par les Partenaires Techniques et Financiers, qui ont souvent conditionné leurs aides à celle-ci, comme une réponse à la nécessité d'une refondation de l'Etat, d'asseoir la démocratie sur des soubassements concrets et d'accroître la participation des citoyens aux processus de développement et de décision. Il n'est en effet de programme de réduction de la pauvreté, première priorité des programmes des gouvernements des pays africains, qui ne fasse pas de la décentralisation et du développement local, un passage indispensable.

Par contre, pour la plupart des pays anglophones, le concept de décentralisation basé sur un système de dévolution, recouvre la reconnaissance de compétences aux organisations de base et aux organisations non gouvernementales, c'est-à-dire, à tout ce qui ne relève pas du gouvernement central ou local.

L'Afrique subsaharienne n'est pas en marge de ces réformes administratives inspirées des idées de la gouvernance moderne. Cependant, les processus et les procédures diffèrent selon les buts et les objectifs recherchés, en fonction des arrangements institutionnels et des mécanismes de mise en œuvre, mais aussi, en fonction des pratiques coutumières des autorités séculaires spécifiques à chaque pays.

Ainsi, la réussite de ces réformes ne peut dépendre que de leur intégration harmonieuse dans le contexte politique et culturel, local et national. Avec la décentralisation en Afrique subsaharienne, les populations et responsables en espèrent à la fois l'enracinement de la démocratie à la base, une meilleure mobilisation des énergies pour le développement local, une meilleure satisfaction des besoins au niveau local et enfin une plus grande participation des populations à la gestion des affaires publiques locales.

Néanmoins, il est impératif de s'arrêter sur l'aspect du financement local qui est basé sur le fait que la décentralisation effective et le développement local, fondamentalement exigent une autonomie financière appropriée. Ceci implique une correspondance entre les ressources financières des autorités locales et les tâches et responsabilités qu'elles assument (viabilité financière et autonomie). A cet effet et c'est pour cette raison que la fiscalité et les redevances locales devraient représenter une proportion importante dans l'ensemble des ressources financières locales. Celles-ci doivent être complétées, par des subventions et/ou des transferts de l'Etat.

Or, dans la pratique et dans la majorité de nos pays, le local a un pouvoir fiscal généralement faible et la fixation des taux de fiscalisation reste centralisée au niveau des gouvernances intermédiaires hormis quelques exceptions. Cette dépendance du pouvoir central touche à l'autonomie des décisions budgétaires des collectivités territoriales et mérite toute notre attention pour assurer l'émergence harmonieuse de nos Etats à travers le développement des territoires.

Quelques exemples de modèles de financement des collectivités en Afrique

Au Ghana les collectivités locales reçoivent 7,5 % du budget annuel ; au Kenya l'allocation constitutionnelle est de 15% du budget annuel.

En Afrique du Sud, plus de la moitié des recettes du gouvernement national est transférée aux neuf provinces et à 257 municipalités afin de leur permettre de s'acquitter de leurs missions. Le budget de 2017 avait établi un équilibre entre la nécessité de procéder à des réductions pour tenir compte de l'abaissement du plafond des dépenses et la nécessité d'assurer une croissance réelle des transferts aux provinces et aux municipalités, afin qu'elles puissent fournir des services à des populations en croissance. Les gouvernements provinciaux sont responsables de l'éducation de base, de la santé, des routes et des établissements humains, ainsi que des services de développement social et d'agriculture.

Les gouvernements locaux fournissent des services de base tels que l'eau, l'assainissement, la distribution de l'électricité, ainsi que des services routiers et communautaires. En moyenne les provinces reçoivent 43% et les collectivités 9%, soit 52% du budget total.

Pour le Cameroun, la base de ressource principale du FEICOM est la collecte et la redistribution de la taxe additionnelle appelée les Centimes Additionnels Communaux (CAC). Les CAC représentent un prélèvement de 10% sur certaines catégories d'impôts nationaux spécifiquement destinés au financement des communes. Les taxes pour lesquelles cette taxe est appliquée comprennent l'impôt sur le revenu, la taxe professionnelle, la taxe sur les spectacles et la taxe sur la valeur ajoutée. Les recettes des CAC sont collectées et affectées comme suit :

- 10% au gouvernement central ;
- 20% au FEICOM ;
- 70% aux communes.

Sur le total qui va aux communes, 20% vont à Communauté Urbaine de Douala ; 40% à la Communauté Urbaine de Yaoundé et 36% aux autres communes. La nature fragmentée de l'affectation des recettes et la grande diversité des situations des différentes communes a conduit à des inégalités considérables dans les ressources.

4. Effets des processus de décentralisation sur le développement local et pour l'émergence

L'un des enjeux majeurs des processus de décentralisation en cours en Afrique subsaharienne est l'instauration d'un système de représentation proche des populations. Ce processus favorise à la fois le développement local et une meilleure prestation des services aux populations, créant ainsi de nouveaux acteurs que sont les collectivités territoriales. Celles-ci sont en définitive, au cœur de ces enjeux pour favoriser le développement territorial et l'émergence de nos Etats.

Le concept de développement local est aujourd'hui présent dans un bon nombre de discours sur le développement, surtout sur l'éradication de la pauvreté par la création de richesses et pour l'émergence en Afrique subsaharienne, que ce soit des acteurs locaux ou des acteurs internationaux partenaires au développement.

Le développement local, d'une manière générale, « *est avant tout une dynamique économique et sociale, voire culturelle, plus ou moins concertée, impulsée par des acteurs individuels et collectifs sur un territoire donné* ». Plus précisément, c'est « *un processus qui permet de faire mûrir des priorités, de choisir des actions à partir de savoirs et propositions des groupes de populations habitant un territoire donné et de mettre en œuvre les ressources disponibles pour satisfaire à aux dites propositions* » émanant des acteurs locaux de tout bord. De ce point de vue, le développement local « *incite à privilégier les acteurs plus que les infrastructures, les réseaux plus que les institutions établies, pour donner aux hommes, aux femmes et aux groupes directement intéressés une fonction de décision sur les actions qu'ils mènent* ». Bref, le développement local pour l'émergence « *est une pratique du développement, une méthode de travail, non une nouvelle théorie qui compléterait ou se substituerait aux précédentes, au prétexte qu'elles auraient échoué. Il ne vise pas à identifier les divers obstacles au développement, ni à rechercher la combinaison optimale des ressources, rares par définition, mais à s'interroger sur les moyens de parvenir à leur combinaison pour l'émergence de nos Etats* ».

La population africaine d'aujourd'hui est en moyenne composée de 42 % de citadins et l'autre partie, égale à 58 % de population, vit dans les zones rurales. La gouvernance locale, participative et directe présente une opportunité économique et sociale pour une gestion plus démocratique et citoyenne aussi bien des villes, des communes et territoires et des métropoles, avec toutes leurs complexités que des régions de l'intérieur des pays généralement agricoles.

En réalité, c'est autour des villes des communes et dans les zones profondes des pays que se trouvent une grande partie des ressources naturelles, des savoirs faire humains ancestraux, une culture de solidarité humaine ancrée et des opportunités de création de richesses, mais également l'accumulation des inégalités les plus prononcées, les taux de chômage les plus élevés surtout pour les jeunes et les femmes. Ces facteurs négatifs présentent un blocage pour la marche vers le progrès et vers le développement local des territoires.

Ces définitions font ressortir quelques caractéristiques fortes sur lesquelles je voudrais conclure en sus de recommandations pour l'action que je voudrais vous faire.

- a. *Le développement local pour l'émergence est un processus décisionnel qui fait référence à un espace, c'est-à-dire, à un territoire qui se définit comme un espace géographique, économique, social (sentiment d'appartenance), historique et culturel auquel les populations reconnaissent appartenir. Je voudrais donc ici, réaffirmer avec force qu'il n'y a pas de développement local sans l'existence d'une communauté territoriale.*
- b. *Le territoire de référence pour soutenir une dynamique de développement local et d'émergence est articulé à des espaces plus vastes. Ainsi, le contexte national, et même international doit être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de projets de développement local. Les ressources disponibles, techniques, financières ou humaines sont prioritairement celles qui sont mobilisables sur ce territoire ou acquises de l'extérieur par les acteurs et les leaders territoriaux.*

- c. *Une pratique de développement, une méthode de travail, une démarche permettant de mobiliser l'ensemble des ressources humaines, physiques et techniques d'un territoire public, privé ou de la société civile, pour en favoriser l'émergence et le développement socio-économique local.*
- d. *Le développement local devrait valoriser les ressources existantes et potentielles, favoriser la diversification et l'enrichissement des activités par une multiplication des échanges entre les unités de production. Ce faisant, il rend possible la création d'un tissu d'activités économiques et sociales interactives, visant à :*
 - *Créer, revitaliser ou vivifier les solidarités réelles ou présumées pour organiser un débat autour d'un projet d'avenir ;*
 - *Considérer les groupes de population de l'espace de développement comme des ensembles multi-acteurs, capables de s'organiser entre eux ;*
 - *Susciter la mise en place de structures de médiation, de concertation et de négociation entre ces groupes pour permettre à chacun d'exprimer son point de vue et de participer à la définition des priorités de développement.*

En conclusion

Pour conclure, nous disons que la Décentralisation et le développement local induisent donc la participation des populations concernées à la conception et à la mise en œuvre des projets qui engagent leur futur et dans la durabilité pour la production de richesses et l'amélioration de la qualité de vie.

Cette participation pourrait s'appuyer utilement sur des collectivités locales responsables, aux représentants élus – à la fois opérateurs et interfaces entre les partenaires et les populations - dans le contexte de la décentralisation. Une meilleure synergie entre les collectivités territoriales, leurs populations et la société civile pourrait donner plus de dynamique, de participation et de légitimité à des pratiques de coopération pour le développement et pour l'émergence de nos États.

Je vous remercie pour votre bien aimable attention !

Recommandations pour l'action (7)

1. *Contribuer à mettre en œuvre avec succès au Cameroun les Objectifs de Développement Durable (ODD) et surtout l'objectif 11 qui engage à faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.*
2. *Engager les villes et communes du Cameroun à apporter une contribution significative à la Planification et à la mise en œuvre de la Politique nationale d'urbanisation initiée au Cameroun par l'ONU Habitat*
3. *Le rôle des villes et des collectivités territoriales, en se référant au local a été mentionné 109 fois sur un document de 72 page et 176 articles du Nouvel Agenda Urbain (NAU). A la suite de la conférence Habitat III à Quito l'émergence du local dans la scène internationale est une réalité. Les États africains sont ainsi appelés à jouer leur partition dans la mise en œuvre du NAU.*
4. *Je voudrais inviter l'État et les communes du Cameroun, à gérer la vulnérabilité et à augmenter leurs capacités de résilience à contribue à mettre en œuvre les Recommandations du Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes (2015-2030).*
5. *J'invite le ministère en charge de la décentralisation et ses différents établissements sous tutelle notamment à renforcer les outils de formation et de renforcement des capacités humaines financières et techniques des collectivités territoriales. Dans ce contexte, la généralisation d'un outil performant tel que le BP est fortement recommandée.*
6. *Je félicite le Cameroun pour l'initiative du Prix National du FEICOM des meilleures pratiques communales de développement local mise en place depuis 2011. Je recommande fortement sa régularité et sa continuité pour primer l'excellence, la recherche continue de performance, l'émulation et la saine compétition pour le développement local au Cameroun.*
7. *Enfin, je recommande de concevoir, tester et généraliser au niveau des communes et communautés urbaines, des Observatoires des Données Communales (ODC), pour une meilleure planification du développement local, créer un outil efficace d'aide à la décision et pour faciliter les missions d'évaluation de performance à conduire de façon régulière.*

Références

1. Sites web consultés

<http://www.pdm-net.org>: Website on Partnership for Council Development (PDM).

<http://www.inter-reseaux.org>: Website of the Inter-network Working Group: Local Development and Decentralization.

<http://www.gret.org>: Website of the Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (Research and Technology Exchange Group)(GRET).

<http://www.uael.sn>: Website of House of the Elected Representatives of Senegal.

<http://www.ciedel.org>: Website of the International Centre for Local Development Studies.

<http://www.ecdpm.org>: Website of the European Centre for Development Policy Management (ECDPM).

<http://www.izf.net>: Website of the German Agency for Technical Cooperation.

<http://www.cites-unies-france.org>: Website of the Organisation Cités Unies France.

<http://www.ciesin.org>: FAO/World Bank website.

<http://www.unhabitat.org>: UN Habitat Nairobi/Kenya website.

2. Brochures, livres et Articles

ALLOU, S. et DI LORETO, P., (Coordinators) Coopération décentralisée au développement local urbain en Afrique: Pratiques en débat, Paris, Volume 1, Les Editions du GRET, 2000.

BADIANE, A., L'Approche bonne pratique dans les stratégies internationales de développement et sa promotion dans les villes par l'ONU Habitat in 6e sommet de Africités Session spéciale du Feicom. 4-8 dec. 2012.

BADIANE, A., Le Nouvel Agenda urbain pour la construction d'un développement urbain intelligent et inclusive en Afrique. XII Congrès de Metropolis. Metropoles en Action Montréal, Quebec Canada. 12-17 juin 2017.

BOURREAU, J-M., Décentralisation et développement local : une contribution à la réflexion de l'AFVP, Paris, AFVP, 1996, 46 p.

GUEYE, C. et MBAYE, A., Décentralisation, développement local et droits humains au Sénégal, Genève, International Council on Human Rights Policy, Review Seminar, Local Government, Effectiveness and Humans Rights, 27-28 juin 2004.

Discours de M. Georges ELANGA OBAM, Ministre de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL)



The Right Honourable Prime Minister, Head of Government, personal representative of the Head of State at the First General Conference of Local Councils;

Let me, first of all, reiterate to you, on behalf of the extended family of decentralization and local development, and on my own behalf, our warm and hearty congratulations on your appointment, last 4 January, to the prestigious post of Prime Minister, Head of Government, and as such Chair of the National Decentralization Board.

Undoubtedly, this is a well-deserved promotion, considering your great human and professional qualities, considering your competence and experience of high-level administration of the State; also considering your perfect mastery of the workings of the State and your great knowledge of our society. On behalf of this big family, I wish you every success in the accomplishment of your high and exalting missions.

The Right Honourable Prime Minister, Head of Government, personal representative of the Head of State;

Members of Government;

Your Excellencies, Members of the Diplomatic Corps;

Honourable Members of Parliament;

The Government Delegate to the Yaoundé City Council;

The President of the United Councils and Cities of Cameroon;

Mayors and Government Delegates;

Distinguished Participants;

Ladies and Gentlemen;

After these words of congratulations to the Prime Minister, Head of Government, I would like, at the beginning of my speech, to join my voice to that of the Government Delegate to the Yaoundé City Council to wish a warm welcome, in the capital city, to all the delegates from localities sometimes distant and from very different horizons to take part in the proceedings of the first General Conference of Local Councils.

This remarkable presence, this mobilization of great moments is proof, without any doubt, of the importance we give and the interest we all have in the council institution and its contribution to the building of a stable, democratic and prosperous Cameroon.

In the same vein, I would like to extend my support to the very relevant reflections and judicious arguments developed by M. ALIOUNE BADIANE whose brilliant paper clearly underlines the stakes of decentralization regarded, and rightly so, as a powerful driver of development at the grassroots, or development per se.

In the course of my appreciations, I spare a particular thought for our municipal councillors and wish to say bluntly here, Prime Minister, Head of Government, that despite the difficulties they encounter, in spite of the not always favourable conditions, many of them assume their responsibilities and exercise their missions with a lot of selflessness and determination, with a high sense of duty and sacrifice and with, at the end of the day, positive results that I found on the ground myself.

Having said that, ***Excellencies, Distinguished Participants, Ladies and Gentlemen***, I would like to discuss with you, as part of my occasional remarks, the stakes of the Conference which is opening today; a Conference placed, as you well know, under the highly distinguished patronage of the President of the Republic who ordered its holding and is expecting its conclusions in order to take appropriate decisions to deepen and accelerate the decentralization process in our country.

Mais avant cette évocation, vous voudrez bien me permettre de décliner quelques jalons historiques du processus de décentralisation en cours au Cameroun en vue, d'une part, de présenter le chemin parcouru et, d'autre part, d'esquisser les pistes d'avenir pour un processus encore plus dynamique, plus efficient, et mieux à même de répondre aux attentes qui s'y rapportent.

Sous ce rapport, et sans chercher à remonter très loin dans le cours du temps, je souhaite rappeler que la décentralisation, tout comme la démocratisation et la libéralisation de la vie publique nationale, est inscrite, au tout début du Renouveau, dans le projet de société de Monsieur le Président de la République, Son Excellence Paul BIYA qui, au fil des ans, œuvre avec méthode et détermination à son enracinement et à son approfondissement.

A cet égard, et après la publication, en 1987, de son ouvrage programme intitulé *Pour le Libéralisme Communautaire*, 1996 constitue, sans conteste, l'un des jalons historiques importants dudit processus, avec la promulgation de la loi n° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 2 juin 1972.

La loi fondamentale indique clairement que le Cameroun est un « *État unitaire décentralisé* ». Elle fixe deux niveaux des collectivités territoriales décentralisées ; à savoir, la Commune, niveau de base et de proximité, chargée des missions générales de promotion du développement à la base ; puis la Région, deuxième échelon de la décentralisation, investie des compétences et des prérogatives importantes et dotées des ressources et des moyens conséquents pour impulser le développement au niveau intermédiaire. Bien plus, cette loi crée le Sénat, chambre haute du Parlement investie des missions constitutionnelles de représentation, en son sein, des collectivités territoriales décentralisées.

La mise en œuvre des dispositions de cette loi constitutionnelle a été marquée, entre autres, par la promulgation, en 2004, des premières lois dites de décentralisation, à savoir :

- *La loi n° 2004/016 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;*
- *La loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;*
- *La loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Régions.*

Ces lois sont complétées, en 2009, par deux importantes lois de portée budgétaire et fiscale, à savoir :

- *La loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées;*
- *La loi n° 2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale.*

Comme nous le savons, cet encadrement juridique a ouvert, dès le 1er janvier 2010, la voie aux premiers transferts des compétences, ainsi que des ressources correspondantes, aux communes et communautés urbaines. De ce point de vue, il y a fort lieu d'indiquer que, suivant un chronogramme arrêté par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, Président du Conseil National de la Décentralisation, les compétences prévues par la loi ont fait l'objet, de 2010 à 2015, de transferts complets aux communes et communautés urbaines qui les exercent avec, disons-le, des fortunes diverses, pour des raisons bien identifiées.

En effet, de nombreuses faiblesses ont, au fil des ans, émaillé tant le processus même de transfert, par les services centraux, des compétences et des ressources ; que l'exercice, par les collectivités territoriales décentralisées, desdits transferts. Ces faiblesses sont de plusieurs ordres. Elles tiennent à des causes multiples et à des responsabilités plurielles. Mais elles ont, toutes, pour conséquence évidente la conduite non optimale des projets destinés à la promotion du développement local et à l'amélioration des conditions et du cadre de vie des populations à la base.

Sous ce registre, j'évoquerai de manière non limitative :

- *Le cadre normatif qui, non seulement mérite d'être complété, mais comprend des dispositions ne faisant pas toujours l'objet d'application intégrale ;*
- *La fiscalité locale, dont le faible rendement, en raison notamment du déficit qualitatif et quantitatif des services municipaux d'assiette, constitue un frein à l'autonomie financière des collectivités territoriales décentralisées ;*
- *L'important déficit des ressources communales, qu'elles soient humaines, financières, matérielles ou logistiques ;*
- *L'insuffisante offre des services sociaux de base, dont ont besoin les populations pour leur plein épanouissement;*
- *La faible participation des citoyens à la définition des priorités et à la gestion des affaires publiques locales créant ainsi un déficit du contrôle de proximité, nécessaire à la pertinence des projets et à leur réalisation effective ;*
- *L'absence de transparence dans la gestion des affaires publiques locales et le non-respect, par un grand nombre d'édiles et leurs comptables, de l'exigence de reddition des comptes.*

Il s'agit là, me semble-t-il, d'autant de problématiques, d'autant de thématiques, voire d'autant de sources de préoccupations qui, à l'évidence, méritent une attention soutenue de notre part, au cours des deux jours que dureront nos travaux, en vue des réponses appropriées. A ces thématiques et problématiques, il conviendrait d'ajouter celles liées :

- *A la tutelle de l'État sur les collectivités territoriales décentralisées ;*
- *A la collaboration entre les collectivités territoriales décentralisées et les services déconcentrés de l'État ;*
- *Au statut des élus et des techniciens locaux ;*
- *A la question des ressources humaines des collectivités territoriales décentralisées et à la mise en place d'une fonction publique locale ;*
- *Aux critères de répartition des impôts communaux soumis à péréquation ;*
- *Aux lenteurs observées dans le processus de virement des certains centimes additionnels communaux et, d'une manière plus large, de mise à disposition des ressources communales ;*
- *A l'impact de certaines réformes sur les principes connus et reconnus d'autonomie et de libre administration des collectivités territoriales décentralisées ;*
- *A la nécessaire prise en compte des plans communaux de développement dans le processus de transfert des compétences ;*
- *A la faible mutualisation des ressources communales dans le cadre de l'intercommunalité ; et surtout*
- *A l'élargissement prescrit du champ des compétences à transférer aux collectivités territoriales décentralisées.*

Toutes ces problématiques, toutes ces thématiques, toutes ces préoccupations méritent, je l'ai dit, une réflexion approfondie en vue des propositions de solutions pertinentes, pragmatiques, réalistes et réalisables à brève échéance.

Il s'agit, ni plus ni moins, d'œuvrer à l'amélioration substantielle de l'organisation et du fonctionnement de la commune camerounaise, en vue de lui permettre de jouer pleinement son rôle de promotrice du développement local.

C'est d'ailleurs conscient de ce rôle que le Président de la République a pris, en 2018, un important train de mesures allant dans le sens de l'approfondissement et de l'accélération du processus de décentralisation dans notre pays.

Sous ce rapport, vous convenez avec moi que 2018 constitue une année décisive, voire une année déterminante dans le chantier de construction de la décentralisation au Cameroun. Son importance, en effet, se mesure à l'aune d'un certain nombre d'actes du Chef de l'État qu'il sied du reste de rappeler ici.

Déjà dans son adresse à la Nation du 31 décembre 2017, le Président de la République déclare, et je cite : **« les consultations que j'ai menées, mais aussi les multiples avis et suggestions que j'ai recueillis, m'ont conforté dans l'idée que nos concitoyens souhaitent participer davantage à la gestion de leurs affaires, notamment au niveau local (—). Je crois fermement à cet égard que l'accélération de notre processus de décentralisation va permettre de renforcer le développement de nos régions (—). J'ai, dans cette optique, prescrit la mise en œuvre des mesures nécessaires pour concrétiser rapidement cette réforme majeure. »** Fin de citation.

Joignant l'acte à la parole, le Président de la République va procéder à la création, par décret n° 2018/190 du 2 mars 2018 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2011/408 du 9 décembre 2011 portant organisation du gouvernement, du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local.

Dans sa communication spéciale à l'occasion du Conseil ministériel du 15 mars 2018, le Président de la République dira, s'agissant de ce département ministériel, et je le cite encore : **« Nos populations, à travers le pays, n'ont cessé d'exprimer leur volonté d'être associées plus étroitement à la gestion des affaires qui influencent directement leur quotidien. La création du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local s'inscrit dans l'optique d'apporter une réponse rapide à ces demandes récurrentes. J'attends à brève échéance des propositions détaillées et un chronogramme relatif à l'accélération du processus de décentralisation en cours. »** Fin de citation.

L'on pourrait ajouter qu'entre 2018 et 2019, le Président de la République est revenu, de manière itérative, sur l'impérieuse nécessité de donner un coup d'accélérateur à la décentralisation, en vue de la promotion du développement local, notamment dans son discours d'investiture du 6 novembre 2018, dans son adresse à la Nation du 31 décembre 2018, de même que dans sa communication spéciale au Conseil des Ministres du 16 janvier 2019.

Les Assises Générales de la Commune sont dès lors organisées en exécution de ces très hautes prescriptions de Monsieur le Président de la République.

Articulées autour de cinq ateliers thématiques, ces Assises ambitionnent de servir de cadre à une réflexion concertée et à une analyse approfondie sur l'institution communale avec, pour finalité, la formulation des propositions pertinentes et des solutions concrètes dont la mise en œuvre devra contribuer à donner une impulsion nouvelle à l'action communale.

Pour l'essentiel, il sera question, au cours des deux prochains jours, de réfléchir sur des problématiques et des thématiques liées au cadre juridique et institutionnel applicable à la commune ; aux transferts des compétences ; à la planification et au développement local ; aux ressources communales et, enfin, à la gouvernance locale.

L'importance de toutes ces matières sur l'accélération du processus de décentralisation et la promotion du développement local n'échappe guère à personne ici.

Aussi, au regard des compétences et des intelligences rassemblées en ce lieu, au regard de la présence, dans le panel des présentes Assises, des hommes et des femmes de terrain et des théoriciens de la décentralisation et du développement local ; des administratifs et des universitaires ; je ne doute pas un seul instant de la qualité des débats qui auront cours, de même que de l'utilité des propositions qui en découleront ; toutes choses qui, je présume, contribueront à l'atteinte effective des objectifs que nous nous sommes fixés.

En somme, il nous incombe, au cours des deux prochains jours, d'œuvrer à l'identification de l'ensemble des faiblesses qui entravent encore la bonne organisation et le fonctionnement optimal de la commune camerounaise et de formuler, sur la base d'un état des lieux exhaustif, des propositions de rénovation de l'institution communale. En clair, il s'agit d'œuvrer à l'amélioration de la gouvernance communale et à la promotion du développement local, notamment dans les domaines de l'enracinement de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques locales ; du renforcement de la transparence dans la gestion des ressources publiques communales ; de la consolidation de l'autonomie des communes ; de la maîtrise d'ouvrage communal et de la densification des équipements sociaux communaux.

Je me félicite dès lors de la mise ensemble de toutes ces intelligences et de toutes ces compétences : magistrats municipaux, parlementaires, techniciens locaux, hauts responsables des administrations publiques, autorités administratives, chefs traditionnels, chefs de cours, groupements patronaux, chambres consulaires, partenaires techniques et financiers, leaders d'opinion, responsables des formations politiques membres des organisations de la société civile, universitaires et responsables des syndicats des personnels communaux.

Je me félicite, dis-je, de la mise ensemble de cet important panel de personnalités de haut vol pour réfléchir à l'avenir et au devenir de la commune camerounaise, de cette institution à laquelle le Président de la République a bien voulu assigner le rôle de moteur du développement local, de promoteur de l'émergence nationale.

Aussi, je tiens à remercier très sincèrement chacun et chacune d'entre vous pour votre participation à ces assises, mais aussi pour votre contribution, dont je suis d'ores et déjà convaincu de la qualité et de l'utilité.

Dans la même veine, je voudrais exprimer ma gratitude, une gratitude profonde et sincère, à l'ensemble des partenaires dont l'accompagnement multiforme aura été à la fois déterminant et décisif pour la tenue des travaux qui s'ouvrent ce jour. A cet égard, je pense particulièrement à la coopération allemande, à travers le Programme d'Appui au Développement Communal, le PRADEC ; je pense aux Communes et Villes Unies du Cameroun, les CVUC ; je pense au Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale, le FEICOM ; ainsi qu'au Programme National pour le Développement Participatif, le PNDP ; et au Bureau National de l'Etat Civil, le BUNEC.

Finally, and thanking you once again for your participation in this Conference, I hope that this will be successful and that it will give rise to useful conclusions and recommendations, all aiming at making our common living spaces that contribute to the full development of citizens, that is to say of each and every one of us; territories whose collective development contributes to the development of the entire Cameroonian nation and the progress of the national community.

The Right Honourable Prime Minister, Ladies and Gentlemen,

Those are the stakes of the Conference that opens today. That is the challenge we must take. That is the bet we must win.

Thank you for your kind attention.

Allocution d'ouverture de M. Joseph DION NGUTE, Premier Ministre, Chef du Gouvernement



Monsieur le Président du Sénat ;
Monsieur le Président de l'Assemblée Nationale ;
Monsieur le Président du Conseil Économique et Social ;
Monsieur le Président du Conseil Constitutionnel ;
Monsieur le Premier président de la Cour Suprême et Monsieur le Procureur Général près ladite Cour ;
Mesdames et Messieurs les Membres du Gouvernement ;
Mesdames et Messieurs les chefs de missions diplomatiques et représentants des Organisations internationales ;
Monsieur le Président des Communes et Villes Unies du Cameroun ;
Mesdames et Messieurs les magistrats municipaux ;
Mesdames et Messieurs les conseillers municipaux ;
Mesdames et Messieurs les partenaires des communes ;
Distingués participants aux Assises Générales de la Commune ;
Mesdames et Messieurs ;

Permettez-moi, avant toute autre considération, d'exprimer mon appréciation au Délégué du Gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Yaoundé pour les paroles chaleureuses qu'il a adressées à l'endroit de tous les participants aux premières « **Assises Générales de la Commune** ».

La gratitude du Gouvernement s'exprime également à l'endroit de Monsieur Alioune BADIANE, grand ami du mouvement municipal camerounais, qui a répondu promptement à l'invitation des organisateurs. Sa présentation magistrale, qui a mis en lumière l'apport de la décentralisation dans les processus d'émergence des États africains, démontre que la thématique qui nous réunit est partagée par les autres pays du continent et surtout que notre pays est dans le peloton de tête lorsqu'on évoque la décentralisation en Afrique.

Mesdames et Messieurs,

Il m'incombe de présider, en qualité de représentant du Président de la République les premières « **Assises Générales de la Commune** », placées sous son très haut patronage. C'est bien sûr, pour le Président du Conseil National de la Décentralisation que je suis, une agréable occasion de me retrouver en présence de nos 374 chefs d'exécutifs communaux, des autres acteurs et des partenaires de la vie des communes. Le Gouvernement de la République est très sensible aux efforts que vous déployez au quotidien pour matérialiser le principe constitutionnel de libre administration des collectivités territoriales décentralisées.

Les « **Assises Générales de la Commune** » ont été prescrites par le Président de la République à l'effet d'explorer les voies et moyens d'approfondir la décentralisation à l'échelon communal. Leur tenue à l'entame de ce nouveau septennat présidentiel, et après la création d'un Ministère dédié à la décentralisation, n'est pas le fruit du hasard. Il s'agit de préparer la Commune à prendre toute sa place et de jouer pleinement son rôle dans les chantiers du « **septennat des grandes opportunités** ». Elle doit mieux catalyser les opportunités créées ou à créer par l'État central ; davantage, chaque commune devra être à même de générer dans son écosystème local des opportunités décisives pour le développement local. L'ambition affichée du Gouvernement est de faire des communes des territoires d'opportunités multiformes pour les populations et le tissu économique, en droite ligne des objectifs de la Stratégie Nationale de Décentralisation.

Il s'agit, à travers ces deux jours de réflexion et d'autocritique, de renforcer les fondations de l'institution communale, de donner un souffle nouveau au développement local et, en fin de compte, de donner du sens à une politique publique fondamentale, à savoir la politique de décentralisation.

La trajectoire de la commune camerounaise, faut-il le rappeler, est longue et presque centenaire. En effet, l'historiographie de cette institution enseigne que les « *native courts* » et « *native authorities* » en vigueur dès 1922 étaient des embryons d'une gestion décentralisée des affaires locales.

Il est donc compréhensible que l'impulsion donnée à notre politique de décentralisation à partir de 1996, avec la constitutionnalisation de l'État unitaire décentralisé, ait consisté à renforcer d'abord significativement l'échelon communal. En effet, sous la très haute impulsion du Président de la République, le paysage communal a été quantitativement et qualitativement modifié.

La carte communale, qui affichait 192 communes en 1982, soit 22 communes urbaines et 170 communes rurales, s'est significativement densifiée au fil des ans. Elle comprend aujourd'hui 374 collectivités territoriales décentralisées, soit 360 communes et 14 communautés urbaines, dont les chefs d'exécutif sont tous ici représentés. Cette carte communale n'est pas figée, car les territoires pertinents des communes sont une construction permanente. Et, si la nécessité se fait sentir, si la prise en charge des intérêts locaux le justifie, ladite carte pourrait connaître à l'avenir d'autres mutations, dans l'intérêt bien compris des populations.

Dans le même temps, l'option de démocratisation dans la désignation des organes dirigeants de la commune n'a jamais été démentie. Ainsi, il n'existe plus dans le paysage de la décentralisation au Cameroun d'administrateurs municipaux nommés. Des scrutins municipaux sont organisés régulièrement, faisant de nos communes de véritables écoles d'apprentissage de la démocratie, de l'engagement citoyen et politique, ainsi que l'entrevoit déjà le Président de la République en 1987 dans son ouvrage *Pour le Libéralisme Communautaire*.

Au-delà de ces avancées institutionnelles, le cap a été résolument mis sur les transferts de compétences et des ressources au courant des huit dernières années. Ainsi, de 2010 à 2018 vingt départements ministériels ont transféré 63 compétences, avec des ressources correspondantes chiffrées à plus de 350 milliards de F CFA pour la période 2010-2018. Un pas supplémentaire a été franchi pour cet exercice budgétaire, à la faveur de la décision unanimement saluée du Président de la République d'octroyer une enveloppe de 100 millions de F CFA à chacune des 360 communes, destinée à l'investissement, soit un total de 36 milliards de F CFA, en lieu et place des 5 milliards habituels représentant la composante investissement de la Dotation Générale de Décentralisation.

Mesdames et Messieurs les magistrats municipaux,

L'utilisation de cette ressource est un test grandeur nature de vos capacités de maîtrise d'ouvrage et de votre détermination à conduire des projets de développement au bénéfice de vos concitoyens. C'est à l'aune des résultats que vous obtiendrez en cette matière que sera prise la décision d'augmenter encore davantage vos crédits d'investissements et atteindre un jour la barre fatidique 10% de l'investissement public exécutés dans les Communes.

Les grandes lignes du tableau ainsi dressé, démontrent à suffisance qu'en dépit des difficultés conjoncturelles, la Commune camerounaise est demeurée et demeure une priorité de premier plan pour les pouvoirs publics. Sur les acquis ci-dessus brièvement décrits, nous devons bâtir la Commune camerounaise de demain, en jetant un regard lucide sur chacun de ses compartiments. Je m'appesantirai sur quelques-uns.

La commune est d'abord un instrument politique ; politique entendue dans son sens le plus noble, c'est-à-dire un lieu par excellence du service de la collectivité. Sur le champ politique, nos communes sont à l'avant-garde de la promotion démocratie locale et de la construction permanente du vivre ensemble, et doivent le demeurer. Comme je le disais déjà plus haut ce sont également des précieuses écoles d'apprentissage de la démocratie. Les joutes électorales de proximité lors des élections municipales et les débats au sein d'un conseil municipal forgent utilement l'esprit démocratique. La tolérance mutuelle, contradiction assumée, et le pluralisme d'opinions méritent de continuer de s'enraciner dans le cadre communal.

Bien plus, la gestion des affaires communales ne saurait être l'apanage des seuls organes institués. Le renforcement de la démocratie locale à l'ère du numérique ne peut faire l'économie d'une participation citoyenne plus effective, facilitée par les moyens de communication moderne.

Les communes doivent relever le défi de la participation. La participation est le canal d'implication de l'élite désireuse de se connecter ou se reconnecter avec les terroirs. La participation est également le moyen le plus susceptible de permettre à l'écosystème local de bénéficier de la force de proposition de la société civile. Or, comme le soulignait le Président de la République, (je cite) « *la pleine participation démocratique des citoyens à la gestion de leurs communes respectives est garantie tant par l'élection compétitive et libre des*

responsables que par des consultations régulières des populations sur leur propre initiative ou sur celle des dirigeants » (fin de citation). (*Pour le Libéralisme Communautaire*, 2ème édition, 2018, p. 57).

La force d'attraction de nos communes sur la jeunesse est encore insuffisante. Le dynamisme de la jeunesse camerounaise trouvera dans la commune un terrain d'expression privilégié, si nous parvenons à dépoussiérer l'institution communale, à la rendre avenante, à l'impliquer davantage dans les activités sociales, sportives et culturelles. Il nous appartient de faire de la commune une vraie « **maison commune** », par définition inclusive, avec des conseils municipaux représentatifs de l'extrême jeunesse de nos sociétés. Nous donnerons également du sens et une âme à nos communes en y installant progressivement ces compartiments qui attirent la jeunesse, à l'instar des bibliothèques, des aires de jeu, des parcs de loisirs, des salles multimédia, des maisons de la culture, des piscines municipales, et j'en passe.

Mesdames et Messieurs,

La revitalisation de la démocratie locale est indispensable. Elle est indissociable de la rénovation de la gouvernance communale. Les présentes « **Assises** » y contribueront effectivement. Il y va du devenir de notre processus de décentralisation. A cet égard, il importe de rappeler le principe cardinal de la décentralisation consacré par l'article 55 de la Constitution, à savoir la libre administration par des conseils élus. Il s'ensuit que les organes pivot de la Commune et de la Communauté urbaine sont respectivement le conseil municipal, élu ; et le Conseil de communauté, élu.

Les conseils élus sont investis de pouvoirs importants, mais encore insuffisamment utilisés. La loi fixant les règles applicables aux Communes contient une clause générale de compétences au profit du conseil municipal.

Elle dispose que (je cite) « **le conseil municipal règle, par délibérations, les affaires de la commune** » (fin de citation). Il en découle que c'est à la fois un organe d'impulsion, d'orientation et de contrôle.

L'amélioration de la gouvernance communale passe indubitablement par la revalorisation du rôle des organes délibérants, responsables à titre principal de l'administration des collectivités territoriales décentralisées.

Le statut de l'élu local en cours de finalisation devrait y contribuer. Celui-ci pose les jalons d'une déontologie des conseillers municipaux, fondée sur leur engagement en faveur de la défense des affaires locales et devra conférer à l'élu local des droits, tout en lui imposant des obligations. Il devrait en résulter un engagement plus fort dans l'exercice du mandat des conseillers municipaux.

Le Gouvernement est par ailleurs sensible aux demandes d'accroissement du nombre de conseillers municipaux dans certaines communes, demandes motivées par le désir d'une représentation adéquate des différentes composantes sociologiques. Elles seront examinées dans le respect des prescriptions légales contenues dans la loi fixant les règles applicables aux communes.

L'exécutif municipal ne saurait être en reste dans cet important chantier de rénovation de la gouvernance municipale. Il est le visage et la voix de la commune. Qu'il s'agisse du maire ou délégué du Gouvernement, nos villes ont besoin d'avoir à leur tête des leaders capables de formuler une vision et de la traduire dans les faits, des serviteurs infatigables de la cause du développement local, des bâtisseurs soucieux de laisser une empreinte positive et durable.

Être maire dans le contexte de villes et campagnes camerounaises, où quasiment tout est à imaginer et à faire pour améliorer le cadre et les conditions de vie de nos populations n'est pas une sinécure, mais un sacerdoce, une mission qu'on doit accomplir avec engagement, passion et abnégation. Parce que la décentralisation va de pair avec le développement local, le maire est avant toute chose le principal agent de développement de son territoire.

Il est dès lors de la responsabilité des formations politiques d'investir à cette fonction des hommes et femmes dont le profil correspond aux exigences de plus en plus élevées de cette fonction, à la fois visionnaires et managers, pénétrés d'un sens élevé du service rendu aux citoyens.

L'État quant à lui continuera de favoriser les conditions d'un exercice efficace de la fonction exécutive au sein de nos communes. C'est ainsi qu'il faut comprendre le renforcement des incompatibilités et du respect de l'exigence légale de résidence. Au Cameroun, l'on est plus maire à mi-temps ou à temps partiel, mais à plein temps, avec une rémunération à la clé.

C'est le lieu de rappeler que l'un des acquis irréversibles de la mandature municipale en cours est l'effectivité de la rémunération des magistrats municipaux, décidée par le Président de la République, avec une charge annuelle pour le budget de l'État de plus de 2 milliards de F CFA. Les dispositifs de contrôle de l'obligation de résidence seront renforcés en conséquence.

Je tiens à souligner que le législateur a voulu que l'exécutif municipal soit collégial, composé du maire et ses adjoints ou du délégué du Gouvernement et ses adjoints, comme une authentique équipe d'ouvriers du développement local. Lorsque l'esprit d'équipe n'est pas au rendez-vous, la performance de l'exécutif s'en ressent. La saine gouvernance dans la fonction exécutive communale est une gouvernance partagée, où le chef de l'exécutif assigne des missions à ses adjoints, et leur délègue, ainsi que le prévoit la loi, une partie de ses attributions. L'accaparement et la monopolisation, par une seule personne, de la fonction exécutive dans certaines de nos communes et communautés urbaines est par conséquent un travers qu'il faut corriger, aucune énergie n'étant de trop dans l'exécution des missions de développement local.

La nouvelle gouvernance communale, que nous devons bâtir sur la base des recommandations des présentes Assises, nécessite également de redéfinir l'équilibre entre deux exigences constitutionnelles: l'autonomie qui fonde la décentralisation et la tutelle, qui en est le corollaire indispensable. L'option d'allègement de la tutelle choisie en 2004 et la nouvelle architecture qui fait jouer un rôle prépondérant au juge administratif méritent à cet égard d'être confortées.

Les représentants de l'État, les préfets dans le cas des communes et communautés urbaines, seront amenés à jouer à la fois dans le registre strict de la tutelle, mais également dans celui de l'assistance-conseil et de l'accompagnement. C'est d'ailleurs le sens du projet de décret sur les mécanismes de collaboration entre les services déconcentrés de l'État et les collectivités territoriales décentralisées.

En effet, le déficit qualitatif et quantitatif criard de ressources humaines, constaté dans nos collectivités territoriales décentralisées ne pouvant être résorbé du jour au lendemain, les solutions à imaginer sont de plusieurs ordres. La mise à disposition temporaire de l'expertise disponible dans les services de l'État est d'ores et déjà envisagée. Une affectation définitive de personnels étatiques, maintenus dans les registres de la solde de l'État, constituerait un autre apport significatif. Il est entendu que la solution la plus satisfaisante, à laquelle le Gouvernement travaille déjà, est la mise sur pied d'une fonction publique locale. Cette réforme majeure sera couplée à une transformation suffisamment ambitieuse du Centre de Formation pour l'Administration Municipale, (CEFAM) de Buea.

C'est au prix de l'aboutissement de ces chantiers portant sur le capital humain, c'est-à-dire la généralisation de communes dotées de conseillers municipaux engagés, d'un exécutif volontariste et d'une administration plus performante, que les impacts se feront ressentir sur les territoires. L'attractivité du territoire de la commune est grandement tributaire de ces préalables.

Une commune attractive est doublement bénéfique au plan socioéconomique. D'une part, elle attire les investissements publics et privés, nationaux et étrangers ; d'autre part, elle parvient à maintenir sur son sol les forces productives, dont notamment les jeunes qui seraient autrement tentés par les sirènes de la migration interne ou internationale. L'attractivité du territoire est un atout qui se traduira inéluctablement dans l'Indice de Développement Local (IDL), outil de mesure du développement local finalisé par le Gouvernement.

Cela nécessitera une parfaite appropriation des agendas mondiaux comme les ODD, panafricains à l'instar de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et nationaux en matière de développement durable. L'existence de plans communaux de développement dans 329 communes est un capital précieux sur lequel l'on peut asseoir les évolutions souhaitées de nos collectivités territoriales décentralisées.

Les plans communaux de développement et les autres outils de planification urbaine n'ont pas une vocation ornementale. Planifier c'est bien, faire respecter les prescriptions d'un plan et s'en servir comme boussole au quotidien, c'est mieux. Comment comprendre que l'existence de documents de planification urbaine n'enraye pas le développement exponentiel des quartiers d'habitats spontanés ? Comment expliquer que la réglementation de la construction soit inopérante devant la prolifération des constructions anarchiques ?

Le maire camerounais de demain sera aussi évalué à sa capacité à faire respecter le droit de l'urbanisme et de la construction, à prévenir le désordre urbain, à assainir le cadre de vie des populations. Les prérogatives qui vous sont reconnues en la matière sont insuffisamment utilisées. L'aboutissement, dans les tout prochains

mois, du projet de texte précisant le cadre juridique applicable à la police municipale va conférer des marges de manœuvre supplémentaires aux magistrats municipaux désireux de prévenir et réprimer efficacement les atteintes au bon ordre.

Dans le même ordre d'idées de ces missions que vous accomplissez au nom et pour le compte de l'État, figure l'enregistrement des faits d'état civil. En effet, la modernisation, en cours, de notre système d'état civil requiert l'implication des magistrats municipaux, en leur qualité d'officier des centres principaux.

Mesdames et Messieurs,

Les présentes « **Assises** » ambitionnent de donner plus d'allant et de vitalité à la décentralisation, du moins à la composante qu'est la commune. A l'évidence, les retombées bénéfiques se feront ressentir même à l'échelon régional, puisque comme vous le savez, le collège électoral pour l'élection des conseillers régionaux est constitué pour une large part de conseillers municipaux.

A la suite de l'engagement maintes fois réitéré du Président de la République en faveur de la décentralisation, un consensus, de plus en plus large en faveur de cette politique publique se fait dans notre société. Cependant, quelques poches de scepticisme subsistent, notamment chez ceux de nos compatriotes qui pensent que la centralisation est irrévocablement inscrite dans l'ADN de l'État au Cameroun. Croyez-moi, il n'en est rien. Le centre n'a pas vocation d'être à l'alpha et l'oméga des politiques publiques. La périphérie, issue de la décentralisation ou de la déconcentration, celle qui est au contact quotidien de nos concitoyens, va avoir un rôle de plus en plus croissant à jouer. En effet, pour atténuer effectivement le sentiment très répandu d'extrême centralisation, la décentralisation doit s'accompagner d'un supplément de déconcentration horizontale et verticale.

La décentralisation, comme la déconcentration, est une interpellation adressée principalement aux ministères, aux administrations centrales, appelés à transférer effectivement des compétences et des ressources. C'est ça ce que décentraliser veut dire, pour l'essentiel. Les détenteurs de compétences et ressources à transférer se doivent de jouer pleinement le jeu avec les communes, et davantage demain avec les régions, dont le périmètre d'attributions sera plus substantiel. Le cap fixé par le Président de la République dans son discours de prestation de serment est suffisamment clair, lorsqu'il dit (Je cite) « **dans les meilleurs délais possibles, des mesures seront prises pour élargir le champ de compétences des collectivités territoriales afin de leur donner les moyens d'une plus grande autonomie** » (fin de citation).

En contrepartie, il est de la responsabilité des collectivités territoriales décentralisées de démontrer que la gestion de proximité répond plus efficacement aux aspirations de nos concitoyens à des services de base de qualité.

Pour ce faire nous devons bien évidemment résoudre la question préjudicielle de l'architecture financière optimale de notre décentralisation, basée sur une fiscalité locale profondément rénovée depuis 2009 et des transferts de ressources de l'État, sous la forme de dotations notamment. Ce modèle, qui intègre l'exigence de solidarité entre les communes, à travers des mécanismes de péréquation financière et un organisme financier pivot, le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), a démontré sa robustesse et fait des émules ailleurs en Afrique. Cette architecture est néanmoins à parfaire dans l'optique de l'amélioration du rendement des impôts locaux et de la prise en compte du financement des régions notamment. La trop grande dépendance des communes aux centimes additionnels communaux et le délaissement des autres sources de recettes potentielles doit nous interpeller. Tout comme l'on ne saurait éluder la question des recettes non-fiscales, pouvant découler des activités économiques génératrices de revenus que peuvent conduire les communes, en fonction de leurs atouts respectifs.

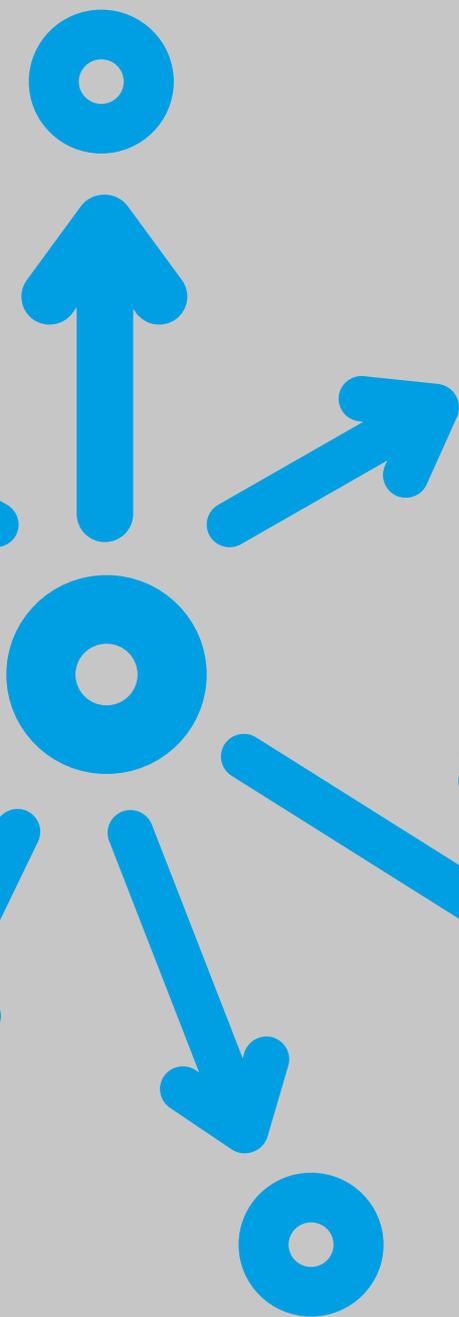
Le chantier de la rénovation qui nous réunit ces deux jours à Yaoundé est déterminant pour les impacts positifs qu'il aura sur le fonctionnement de la Commune camerounaise, mais également pour les leçons à tirer dans la mise en service annoncée des Régions.

Je vous exhorte par conséquent, dans vos ateliers respectifs à procéder à un état des lieux lucide et clairvoyant, avant de faire des propositions d'amélioration réalistes, concrètes et pragmatiques.

Sur ce, je déclare ouvertes les premières « **Assises Générales de la Commune camerounaise** ».

Vive la décentralisation et son infatigable promoteur, Son Excellence Monsieur le Président de la République.

Merci de votre bienveillante attention./-



Deuxième partie
Les travaux en atelier

ATELIER N° 1

Cadre normatif et institutionnel applicable à la commune

Thème : Cadre institutionnel et juridique applicable à la décentralisation au Cameroun

Pr. Bernard MOMO, Coordonnateur du Programme National de Gouvernance (PNG)

La décentralisation au Cameroun est un processus dont les origines se situent avant même l'indépendance du pays. Ce processus est, intimement lié à l'évolution politique et institutionnelle du Cameroun, à travers des étapes successives, à savoir : les prémices de la décentralisation sous les régimes du mandat et de la tutelle (1920-1959) ; son appropriation difficile après l'indépendance (1959-1974) ; l'harmonisation des systèmes de gestion des affaires locales à la suite de l'unification (1974-1996).

La Constitution du 18 janvier 1996 marque un tournant majeur en consacrant l'avènement d'un « *Etat Unitaire Décentralisé* ». Depuis lors, la décentralisation connaît un nouvel essor et une évolution significative, à la suite notamment des trois lois fondatrices du 22 juillet 2004, sur la base desquelles des compétences et des ressources ont été transférées aux communautés urbaines à partir de l'année 2010.

Depuis lors, le processus de la décentralisation a connu une avancée considérable traduisant l'engagement des pouvoirs publics à poursuivre et à consolider davantage cette politique publique qui constitue une option majeure du Gouvernement.

Cette dynamique concerne à la fois, le cadre juridique applicable à la décentralisation qui s'est étoffé à un rythme soutenu au cours des années, notamment depuis 2011. Elle s'est particulièrement révélée avec un dispositif institutionnel relativement cohérent et fonctionnel. Mais, je me dois de relever qu'elle s'est aussi observée dans l'opérationnalisation des transferts de compétences par les départements ministériels, concrétisés sur le terrain par d'importantes réalisations. Aussi, d'importantes dotations financières ont-elles été mobilisées pour soutenir les transferts, l'amélioration des conditions de vie des populations et les actions de développement local.

Peut-on alors dire que la décentralisation au Cameroun, aux plans juridique et institutionnel, satisfait toutes les attentes placées en elle ?

Nous répondons sans détours que des jalons essentiels ont été posés, mais il reste à faire aboutir nombre de textes en cours d'élaboration, à compléter l'arsenal juridique disponible par de nouveaux textes à élaborer puis à réviser certains textes existants. Au regard des développements qui précèdent, nous pouvons axer notre exposé sur les deux temps qui suivent : Un cadre juridique et institutionnel impressionnant...Qui doit être amélioré et complété.

I. Un cadre juridique et institutionnel impressionnant ...

La mise en œuvre de la décentralisation au Cameroun est rentrée dans sa phase active à partir de 2010, avec les transferts de compétences et de ressources de l'Etat aux Communes et Communautés Urbaines, et surtout avec comme principales avancées : un cadre juridique étoffé et un dispositif institutionnel relativement fonctionnel.

A. Un cadre juridique étoffé

A la suite de la Constitution de 1996 qui consacre une triple évolution (amélioration de la représentation des CTD au plan institutionnel, création d'un échelon supplémentaire des CTD (les régions), et consécration des principes directeurs de la décentralisation), le processus de décentralisation s'appuie aujourd'hui sur un dispositif juridique étoffé constitué :

- *Des trois lois dites de décentralisation promulguées le 22 juillet 2004 (loi n° 2004/017 d'orientation de la décentralisation, loi n° 2004/018 fixant les règles applicables aux Communes et loi n° 2004/019 fixant les règles applicables aux Régions) ;*

- *De deux lois à caractère financier et fiscal à savoir, d'une part, la loi portant régime financier des CTD du 10 juillet 2009 et, d'autre part, la loi portant fiscalité locale du 15 décembre 2009 ;*
- *D'autres lois couvrant des domaines variés : urbanisme, aménagement du territoire, état civil, élections... ;*
- *De plusieurs textes réglementaires, notamment ceux pris pour préciser les modalités d'exercice des différentes compétences transférées par l'Etat aux Communes et aux Communautés Urbaines, notamment dans les domaines du développement économique, sanitaire, social, éducatif, sportif et culturel, ainsi que ceux qui portent répartition de la dotation générale de décentralisation ;*
- *De nombreux arrêtés et circulaires qui encadrent le processus de la décentralisation.*

Par ailleurs, la réforme juridique issue des lois 2006, avec la création des Tribunaux Administratifs Régionaux, d'ores et déjà fonctionnels, a offert des perspectives nouvelles permettant de mieux encadrer le contentieux de la tutelle. De même, l'institution d'une Chambre des Comptes au sein de la Cour Suprême, participe du souci d'assainir la gestion des CTD dont les comptes doivent lui être soumis.

L'organisation administrative ainsi que l'organisation et le fonctionnement des services des Chefs de Circonscriptions Administratives ont été adaptés à la décentralisation à la faveur des décrets n° 2008/376 du 12 novembre 2008 portant organisation administrative du Cameroun et n° 2008/377 de la même date fixant les attributions des Chefs de Circonscriptions Administratives. La création du Service de Développement Local au sein des préfectures et de la Division du Développement Régional dans les services du Gouverneur, participent de cette mouvance, confortée par la mise en place en cours des services du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local créé par décret n° 2018/449 du 1er août 2018.

Ainsi, au Cameroun la décentralisation repose sur un cadre juridique particulièrement riche et étoffé comme l'illustre le recensement des textes, des lois et de décrets annexés au présent exposé, encore que nous n'y avons pas inclus les nombreux arrêtés et circulaires pris en applications des lois et décrets.

B. Un dispositif institutionnel relativement cohérent et fonctionnel

Le dispositif institutionnel de la décentralisation est organisé autour des acteurs principaux du pilotage du processus, des organes de suivi fonctionnels et des acteurs d'accompagnement progressivement mis en place depuis une décennie.

1 - Les principaux acteurs du pilotage

Il s'agit :

- *Du Président de la République qui définit la politique de la Nation et à ce titre, arrête les grandes orientations en matière de décentralisation ;*
- *Du Premier Ministre, Chef du Gouvernement qui, par ailleurs, préside le Conseil National de la Décentralisation (CND). Les services placés sous son autorité, dans le cadre de la coordination de l'action gouvernementale, veillent à la prise en compte de la décentralisation dans la politique sectorielle ;*
- *Du Ministre de la Décentralisation et du Développement Local qui est chargé de l'élaboration de la politique, du suivi et de l'évaluation de la décentralisation et du développement local. Il préside, par ailleurs, le Comité Interministériel des Services Locaux (CISL), le Comité National des Finances Locales (CONAFIL) et la Commission Interministérielle de la Coopération Décentralisée (CICOD).*

2 - Les acteurs opérationnels de mise en œuvre

On en distingue deux types : les organes exécutifs que sont les Présidents des Conseils Régionaux (au niveau de la Région) ; les Maires (au niveau des Communes), les Délégués du Gouvernement (au niveau des Communautés Urbaines) d'une part, ainsi que les organes délibérants : les Conseils Régionaux (au niveau des Régions), les Conseils Municipaux (au niveau des Communes) ; les Conseils de Communautés (au niveau des Communautés Urbaines) d'autre part.

3 - Les organes de suivi

Pour la mise en œuvre du processus de décentralisation, les organismes ci-après ont été mis en place :

- *Le Conseil National de la Décentralisation (CND) : créé par la loi n° 2004/017 et organisé par le décret n° 2008/013 du 17 janvier 2008, il est chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation. Le CND émet des avis et formule des recommandations sur le programme annuel des transferts de compétences*

et de ressources aux CTD, ainsi que sur les modalités desdits transferts qui sont précisées à chaque étape par des décrets du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

- *Le Comité Interministériel des Services Locaux (CISL) : créé par la loi n° 2004/017 et organisé par le décret n° 2008/014 du 17 janvier 2008, le CISL est un organe de concertation ayant pour mission d'assurer la préparation et le suivi des transferts de compétences et des ressources aux CTD ;*
- *Le Comité National des Finances Locales (CONAFIL) : créé par la loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD, il est chargé de la mobilisation des recettes des collectivités territoriales ainsi que de la bonne gestion des finances locales. Il dispose de relais tant au niveau régional (Comités Régionaux des Finances Locales –COREFIL) que départemental (Comités Départementaux des Finances Locales-CODEFIL). Son organisation et son fonctionnement sont fixés par le décret n° 2011/1732/PM du 18 juillet 2011 ;*
- *La Commission Interministérielle de Coopération Décentralisée (CICOD) : créé par décret n° 2011/1116/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée, le CICOD a pour objectif de permettre au Gouvernement d'encadrer, de suivre et d'évaluer la coopération entre les CTD camerounaises et les Communes étrangères.*

4 - Les acteurs d'accompagnement diversifiés

La mise en œuvre du processus de décentralisation bénéficie aussi du concours des institutions d'appui et des partenaires, ainsi que du dynamisme du mouvement municipal.

a) En termes d'appui financier et technique, les deux principales institutions d'appui sont le Fonds Spécial d'Équipement et d'Investissement Intercommunale (FEICOM) et le Programme National de Développement Participatif (PNDP).

Créé par la loi du 05 décembre 1974 portant organisation communale et réorganisé en 2000, 2006 et 2018, le FEICOM a entre autres missions :

- *L'entraide entre les communes par les contributions de solidarités et les avances de trésorerie ;*
- *Le financement des travaux d'investissements communaux ou intercommunaux ;*
- *La couverture des frais relatifs à la formation du personnel communal et du personnel d'état civil ;*
- *Le paiement de la rémunération des présidents et membres des bureaux des conseils régionaux, ainsi que des magistrats municipaux ;*
- *La centralisation et la redistribution des centimes additionnels communaux (cac) et autres impôts communaux soumis à péréquation notamment, la redevance forestière annuelle, les droits de timbre automobile et la taxe de développement local, à la mise à disposition des communes, communautés urbaines et syndicats de communes des fonds issus de la dotation générale de décentralisation ;*
- *La participation aux opérations financières visant à promouvoir le développement économique local, en liaison avec les autres administrations et structures concernés, et notamment à travers : la mobilisation des ressources nationales et internationales, ainsi que l'intermédiation financière dans la recherche et la gestion des ressources provenant de la coopération décentralisée en faveur des CTD.*

Financé par plusieurs bailleurs de fonds dont notamment la Banque Mondiale, après les deux premières phases qui ont duré huit (08) ans, le PNDP en est à sa troisième phase avec des interventions tendant à couvrir l'ensemble des Communes. Il apporte des concours dans le financement des microprojets, la réalisation des études et l'élaboration des PCD.

b) Dans le domaine de la formation, deux institutions complémentaires fonctionnent, à savoir le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM) et le Programme National de Formation aux Métiers de la Ville (PNFMV).

Le CEFAM, créé par décret n° 077/494 du 07 décembre 1977, a pour missions d'assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage des personnels administratifs et techniques des communes, des syndicats de communes et établissement communaux, des personnels chargés de la tutelle des communes et ceux chargés de l'état-civil. Sa réforme en cours lui permettra d'assurer les mêmes prestations à l'égard des acteurs qui seront chargés d'animer le fonctionnement des Régions.

Issu d'une convention entre le Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain (MINDHU), le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDL), le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention

Intercommunales (FEICOM) et les Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC), avec le concours de la coopération française, le PNFMV est un outil de formation et de renforcement/développement des capacités des magistrats municipaux, des employés communaux et des personnels des services déconcentrés de l'Etat, notamment dans les domaines de la maîtrise d'ouvrage, de l'urbanisme et de l'assainissement.

c) Le processus de la décentralisation bénéficie aussi de l'action des partenariats fructueux. Il en est ainsi :

- *Des programmes soutenus par la coopération technique allemande, notamment d'une part, du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL), le Programme d'Appui au Développement Communal (PRADEC) et, d'autre part, du Programme Décentralisation FEICOM Villes Moyenne (PDFVM) ;*
- *Des programmes relevant de la Coopération française à travers le Contrat de Désendettement et de Développement (C2D) : le C2D, dont le Cameroun est l'un des premiers bénéficiaires, est une initiative multilatérale d'allègement de la dette des Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE) sous forme de remboursement, à travers des financements sur cinq secteurs jugés prioritaires que sont : éducation de base, santé, agriculture et développement rural, environnement et infrastructures urbaines (villes de Douala, Yaoundé et autres capitales régionales) et routières ;*
- *De la coopération avec les Banque Africaine de Développement (BAD) : Dans ce cadre, l'Etat camerounais a bénéficié d'un financement sous forme de don pour la mise en œuvre du Programme d'Alimentation en Eau Potable et d'Assainissement en Milieu Rural (PAEPA-M.U) dont le coût total s'élève à 3,5 milliards. Ce programme touche 116 Communes des Régions du Sud, de l'Est, de l'Ouest et du Nord-Ouest. Pour la mise en œuvre de ce programme, l'Etat a décidé de rétrocéder au FEICOM, lesdites ressources.*

d) De la coopération décentralisée : La coopération constitue un acte d'entente mutuelle au plan national et international à travers lequel les CTD peuvent non seulement dégager des ressources additionnelles, mais également et surtout partager un ensemble de valeurs, d'expériences et de bonnes pratiques.

Les lois 2004/018 et 2004/019 (article 16 et 18) en ont cette vision large, à la différence du décret n° 2011/116 PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée qui exclut de son champ tout contrat de partenariat ainsi que toutes les relations de solidarité que les CTD peuvent entretenir dans le cadre des syndicats de communes ; d'un mouvement municipal structuré et dynamique Comme structure faitière, l'association « **Communes et Villes Unies du Cameroun** » (CVUC), créée en 2016, constitue une force de proposition, représentée dans diverses instance et régulièrement consultée dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation. Les CVUC contribuent à la représentation et à la défense des intérêts des Communes, tant au plan national qu'international.

Le dynamisme du mouvement municipal se caractérise aussi par le regroupement thématique ou géographique de Communes (l'Association des Communes Forestières, l'Association des Communes des Montagnes, l'Association des Communes du Littoral et l'Association des Communes Minières).

II. Un cadre juridique et institutionnel qui peut être amélioré et complété

Dans l'optique d'améliorer le dispositif juridique nécessaire à la mise en œuvre effective et efficiente de la décentralisation au Cameroun à l'horizon 2023, les acteurs institutionnels doivent prendre conscience de l'urgence qu'il y a quant à l'aboutissement et l'élaboration d'un certain nombre de textes qui demeurent attendus.

A. Les projets de textes dont l'aboutissement reste attendu

De nombreux textes juridiques importants ont déjà été élaborés, parfois depuis des années et leur aboutissement reste attendu. Ils viendront compléter le cadre juridique existant en vue de garantir une meilleure opérationnalisation de la décentralisation. L'urgence de l'aboutissement de ces projets de textes est avérée au regard des difficultés auxquelles sont confrontées les communes dans l'accomplissement de certaines de leurs missions au quotidien.

Ces textes permettront pour les uns, de formaliser les rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales décentralisées, ou entre celles-ci, et pour d'autres d'adapter l'institution communale aux exigences de la décentralisation en vue de les doter d'un personnel au statut bien défini et dont les besoins en formation sont satisfaits. De manière spécifique, il sera question de résoudre la problématique du statut de l'élu local, ainsi que la réforme du CEFAM qui permettra d'améliorer et de relever l'offre de formation au regard des besoins en ressources humaines qualifiées que requiert l'approfondissement de la décentralisation.

Ainsi, des projets de textes réglementaires, déjà élaborés et ayant fait l'objet d'un consensus entre les différents acteurs concernés, mais non aboutis, sont notamment ceux relatifs :

- *A l'adoption de la Stratégie Nationale de la Décentralisation ;*
- *A la charte de la déconcentration pour un meilleur attelage entre la déconcentration et la décentralisation;*
- *Aux modalités d'exercice des pouvoirs de tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales décentralisées et leurs établissements ;*
- *Aux modalités de collaboration entre les collectivités territoriales décentralisées et les services déconcentrés de l'Etat ;*
- *A la création, à l'organisation et au fonctionnement du Centre de Formation pour l'Administration Locale;*
- *A une répartition satisfaisante des compétences et des ressources entre les Communautés Urbaines et les Communes d'Arrondissement ;*
- *Aux indemnités et autres avantages alloués aux magistrats et conseillers municipaux ;*
- *Au statut de l'élu local ;*
- *A la création à terme d'une véritable fonction publique locale ;*
- *A l'opérationnalisation de l'indice de développement local ;*
- *A la mutualisation, par diverses formules, de certaines ressources humaines pour une synergie agissante entre CTD.*

B. Les projets de textes à élaborer

Dans le but de compléter, voire de parachever le cadre juridique applicable à la décentralisation, le Ministère compétents avec le concours d'autres acteurs de mise en œuvre effective du processus, poursuit le chantier de production des textes juridiques. C'est dans ce sillage que de nombreux textes sont en cours d'élaboration, à savoir entre autres les projets de textes relatifs :

au code des marchés publics spécifique aux collectivités territoriales décentralisées ; à l'organisation et au fonctionnement de la police municipale ; à la détermination des services susceptibles d'être assurés par les collectivités territoriales décentralisées, soumis au contrôle de l'Etat ; aux modalités de reversement de la dotation générale de fonctionnement par les communautés urbaines aux communes d'arrondissement; aux modalités de règlement des indemnités servies aux conseillers régionaux ; au règlement intérieur du Conseil Régional ; aux conventions-types relatives à l'utilisation par les régions des services déconcentrés de l'Etat; aux modèles de conventions passées entre le représentant de l'Etat et le Président du Conseil Régional ou le Maire ; aux cahiers de charges-types et aux règlements-types concernant les services publics locaux; aux modalités d'approbation des contrats portant concession de services publics à caractère industriel et commercial ; aux modalités de participation des groupements mixtes dans les sociétés ou organismes mixtes à participation publique majoritaire; à l'organisation et au fonctionnement des postes comptables des collectivités territoriales décentralisées ; aux modalités d'ouverture et de gestion des caisses d'avances des collectivités territoriales décentralisées ; aux conditions et aux modalités d'usage de la procédure simplifiée d'engagement de dépenses ; aux modalités d'indexation de reversement de la Dotation Générale de Fonctionnement aux communes d'Arrondissement ; au règlement de la comptabilité des collectivités territoriales décentralisées ; à la définition et aux modalités de gestion des services publics des collectivités territoriales décentralisées; aux infractions en matière d'hygiène et de salubrité ; aux modalités de commande des valeurs des collectivités territoriales décentralisées ; aux modalités de répartition, de centralisation et de renversement des recettes fiscales dues aux régions.

C. La révision de certains textes fondateurs de la décentralisation

Les enjeux du processus de la décentralisation au Cameroun sont perçus sous plusieurs prismes. Au-delà des enjeux récurrents politiques, économiques, sociaux et financiers, des enjeux institutionnels et de gouvernance majeurs doivent être pris en compte pour mettre en place des collectivités territoriales renouvelées et efficaces à terme.

Au niveau institutionnel, quels mécanismes doivent être mis en place par les pouvoirs publics pour favoriser la cohérence des actions publiques locales entre les CTD ? La cohérence permet d'éviter les conflits de compétences et d'intérêt. Cette préoccupation doit nous conduire à procéder à la relecture des textes fondateurs de la décentralisation, notamment les lois de 2004, d'orientation et de fixation des règles applicables aux communes, de ceux de 2009 fixant régime financier des CTD et portant fiscalité locale.

En effet, le caractère peu opérationnel de certaines compétences transférées aux communes par la loi n° 2004/018 du 22 juillet fixant les règles applicables aux communes, les écarts et l'inadéquation entre les ressources des CTD, les compétences transférées et leurs missions de développement, nonobstant la multitude des sources de financement (dotation de l'Etat, fiscalité locale, produit d'exploitation du domaine communal, ressources issues des organismes d'appui et des partenariats), la conception étroite et ambiguë de la notion de coopération décentralisée, constituent des faiblesses qu'il importe de corriger. Au-delà des préconisations relatives au rendement de la fiscalité locale et de l'étroussure de l'assiette des impôts locaux, ou devra mettre en place un système informatique intégré de recouvrement des taxes et impôts des communes.

Relèvent également de nos préoccupations les réformes majeures futures concernant les marchés publics des CTD, la réforme foncière, le régime spécial applicable aux grandes agglomérations, la politique de la déconcentration.

Au niveau de la gouvernance locale, les pouvoirs publics doivent prioritairement veiller à une gestion efficace et efficiente de l'ensemble des ressources disponibles, et ce dans le respect scrupuleux des lois et règlements en vigueur, notamment la mise en conformité de l'organisation des services des CTD avec leurs organigrammes-types, la gestion prévisionnelle des effectifs dans les CTD, l'adoption des documents de gestion dans les délais prescrits, la redevabilité et la reddition des comptes, l'implication du secteur privé, des ONG et des populations à la gestion des affaires locales.

Moyennant l'amélioration et l'enrichissement du cadre juridique et institutionnel tel que nous l'avons esquissé, on peut s'attendre à l'horizon 2023 aux résultats qui suivent :

- *Le cadre juridique et institutionnel est cohérent et fonctionnel ;*
- *Les textes législatifs et réglementaires de mise en œuvre des régions sont adaptés ;*
- *Les conseillers régionaux sont élus et en fonction ;*
- *Les organes d'impulsion, de mise en œuvre et du suivi-évaluation de la décentralisation fonctionnent harmonieusement.*

Après les échanges, les recommandations suivantes ont été formulées :

1. *Capitaliser les acquis du cadre normatif et institutionnel, tout en l'améliorant le pour l'adapter aux nouvelles exigences de la démocratie locale et du développement local ;*
2. *Prioriser les textes à élaborer et à faire aboutir pour l'atteinte de l'objectif escompté ;*
3. *Assurer l'encadrement juridique du contrôle citoyen en vue d'une meilleure gouvernance locale ;*
4. *Prendre en compte les préoccupations des CTD dans la législation foncière en cours de modification ;*
5. *Mener une réflexion sur le fonctionnement des communes concernées par des préoccupations spécifiques (communes insulaires, frontalières, sinistrées) pour leur permettre de mieux adresser ces spécificités ;*
6. *Préciser les dispositions relatives à la dévolution du patrimoine mobilier et immobilier issu du transfert des compétences ;*
7. *Renforcer le pouvoir de police administrative du maire, notamment en matière d'urbanisme.*
8. *Mener une réflexion pour la prise en compte dans la fiscalité locale de la taxe agricole ;*
9. *Réécrire les dispositions légales relatives à l'obligation de résidence des exécutifs municipaux, dans le sens du renforcement de son effectivité ;*
10. *Engager une réflexion sur le mode de désignation de l'exécutif municipal, en insistant sur les compétences managériales, les exigences en termes de profil et de vision portée ;*
11. *Accélérer l'étude en cours au MINAT en matière de soutien par les départements ministériels aux missions de coordination de l'autorité administrative ;*
12. *Engager une réflexion quant au rôle du Sous-préfet qui en tant que dépositaire de l'autorité de l'Etat dans l'arrondissement coordonne les services déconcentrés de l'Etat ;*
13. *Engager une réflexion visant à clarifier les mécanismes de fonctionnement, à renforcer les cadres de concertation, à procéder à une répartition claire des compétences et des ressources entre les communes d'arrondissement et les communautés urbaines.*

Annexe : Réglementation de la décentralisation

LOIS :

- Loi n° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 2 juin 1972 ;
- Loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;
- Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;
- Loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions ;
- Loi n°004/003 du 21 avril 2004 régissant le régime d'urbanisme au Cameroun ;
- Loi n°2007/006 du 28 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat ;
- Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD ;
- Loi n°74/23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale et (créant les Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale FEICOM) ;
- Loi n°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale ;
- Loi n°2011/011 du 6 mai 2011 modifiant et complétant certaines dispositions de l'Ordonnance N°81-02 du 29 juin 1981 portant organisation de l'état civil et diverses dispositions relatives à l'état des personnes ;
- Loi n°2011/012 du 6 mai 2011 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire au Cameroun ;
- Loi n°2012/017 du 21 décembre 2012 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 2012/001 du 19 avril 2012 portant code électoral ;
- Loi n°2018/022 du 11 décembre 2018 portant loi des finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2019 ;
- Loi n°2003/005 DU 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême ;

DECRETS :

- Décret n°077/494 du 7 décembre 1977 portant création, organisation et fonctionnement du Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM) ;
- Décret n°2007/117 du 24 avril 2007 portant création des communes ;
- Décret n°2007/118 du 25 avril 2007 fixant le nombre des Conseillers Municipaux par commune ;
- Décret n°2008/013 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation ;
- Décret n°2008/014 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Comité Interministériel des Services Locaux ;
- Décret n°2009/248 du 05 août 2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de la Dotation Générale de la Décentralisation ;

- Décret n°2010/1735/PM du 1er juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales décentralisées ;
- Décret n°2011/1116/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée ;
- Décret n°2011/1731/PM du 18 juillet 2011 fixant les modalités de centralisation, de répartition et de reversement du produit des impôts communaux soumis à péréquation ;
- Décret n°2011/1732/PM du 18 juillet 2011 portant organisation et fonctionnement du Comité National des Finances Locales ;
- Décret n°2011/2583/PM du 23 août 2011 portant réglementation des nuisances sonores et objectives ;
- Décret n°2012/189 du 15 mars 2012 portant ouverture des Tribunaux Administratifs Régionaux ;
- Décret n°2012/0709/PM du 20 mars 2012 fixant le régime général des contrats plans Etat/Communes ;
- Décret n°2012/173 du 29 mars 2012 modifiant et complétant certaines dispositions du décret N°2005/239 du 24 juin 2005 portant organisation et fixant modalités de fonctionnement du Fond Routier ;
- Décret n°2013/271 du 5 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret N02012/074 du 8 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de Passation des Marchés Publics ;
- Décret n°2015/405 du 16 septembre 2015 fixant les modalités de rémunération des Délégués du Gouvernement, des Maires et de leurs Adjoints ;
- Décret n°2018/293/PM du 10 avril 2018 fixant la répartition de la Dotation Générale de la Décentralisation au titre de l'exercice budgétaire 2018 ;
- Décret n°2018/449 du 1er août 2018 portant organisation du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local ;
- Décret n°2018/635 du 31 octobre 2018 portant organisation du Fonds Spécial d'équipement et d'Intervention Intercommunale ;
- Décret n°2008/376 du 12 novembre 2008 portant organisation administrative de la République du Cameroun ;
- Décret n°2008/377 du 12 novembre 2008 fixant les attributions des chefs des circonscriptions administratives et portant organisation et fonctionnement de leurs services ;
- Décret n°2008/0752/PM du 28 avril 2008 précisant certaines modalités d'organisation et de fonctionnement des organes délibérants et des exécutifs de la Commune, de la Communauté Urbaine et du Syndicat des Communes ;

ARRETE :

- Arrêté n°00136/A/MINATD du 24 avril 2009 rendant exécutoire les tableaux types des emplois communaux.

Tableau des compétences transférées par l'Etat aux Communes et Communautés Urbaines depuis 2010

N°	Ministère	Compétences transférées	Décret
	MINAC	Organisation de journées culturelles et appui aux associations culturelles	Décret N° 201/245/PM du 26 Février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de culture
		Réhabilitation et promotion des musées d'intérêt local	Décret N° 2015/1372/PM de Juin 2015
		Organisation au niveau local des concours littéraires et artistiques	Décret du 16 Décembre 2016
		Création et gestion des bibliothèques municipales ou de lecture publique	Décret N° 201/245/PM du 26 Février 2010
	MINADER	Promotion des activités de production Agricole et de développement rural	Décret N° 2010/242/PM du 26 Février 2010
	MINAS	Attribution des aides et des secours aux indigents et aux nécessiteux	Décret N° 2010/243/PM du 26 Février 2010
		Réinsertion sociale (participation à l'entretien et à la gestion des centres de réinsertion sociale et assistance aux établissements sociaux)	Décret N° 2015/10/PM du 9 Janvier 2015
	MINCOM-MERCE	Construction, équipement, entretien et gestion des marchés	Décret N° 2015/1375/PM du 8 Juin 2015 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de commerce
		Organisation d'expositions commerciales locales	
	MINEDUB	Construction, équipement, entretien et maintenance des écoles maternelles, primaires, et des établissements préscolaires de la commune	Décret N° 2010/247/PM du 26 Février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de commerce
		Participation à l'acquisition des matériels et fournitures scolaires (paquet minimum)	
		Alphabétisation (lutte contre l'analphabétisme)	Décret N° 2016/1247/PM du 23 Mai 2016 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'alphabétisation
	MINEE	Alimentation en eau potable	Décret N° 2010/239/PM du 26 Février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'alimentation en eau potable dans les zones non couvertes par le réseau public de distribution de l'eau concédé par l'Etat
		Contribution à l'électrification des zones nécessiteuses	Décret N° 2016/6602/PM du 16 Décembre 2016
	MINEFOP	Participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des Centres de formation professionnelle	Décret N° 2011/2/PM du 13 Janvier 2011 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de formation professionnelle
		Formation, insertion ou réinsertion professionnelle (élaboration et mise en œuvre d'un plan prévisionnel local de formation)	Décret N° 2015/11/PM du 9 Janvier 2015

MINEPDED	Lutte contre l'insalubrité, les pollutions et les nuisances	Décret N° 2012/882/PM du 27 Mars 2012 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'environnement
	Elaboration de plans d'action pour l'environnement	
	Suivi et contrôle de la gestion des déchets industriels	Décret N° 2015/1373/PM du 8 Juin 2015 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'environnement
	Lutte contre la jacinthe d'eau	
MINEPIA	Promotion des activités de production pastorale	Décret N° 2010/244/PM du 26 Février 2010
MINFOF	Promotion des activités de reboisement dans les périmètres urbains et les réserves forestières concédées	Décret N° 2012/878/PM du 27 Mars 2012
MINDHU	Planification urbaine	Décret N° 2011/006/PM du 13 Janvier 2011 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de planification urbaine et d'entretien des voiries en terre
	Création et entretien des voiries en terre	
	Création, aménagement d'espaces publics urbains	Décret N° 2012/879/PM du 27 Mars 2012
	Aménagement foncier	Décret N° 2016/1246/PM du 23 Mai 2016
MINPMEESA	Promotion des activités de production artisanale d'intérêt communal	Décret N° 2011/3/PM du 13 Janvier 2011
	Appui aux micro-projets générateurs de revenus et d'emplois	Décret N° 2012/877/PM du 27 Mars 2012
MINPROFF	Entretien en gestion des Centres de Promotion de la Femme et de la Famille	Décret N° 2010/241/PM du 26 Février 2010
MINSANTE	Construction, équipement, entretien et gestion des Centres de Santé Intégrés et Centres Médicaux d'Arrondissement	Décret N° 2010/246/PM du 26 Février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de santé publique Décret N° 2011/4/PM du 13 Janvier 2011 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de construction, d'équipement et de gestion
	Contrôle sanitaire dans les établissements de fabrication de conditionnement de stockage et de distribution des produits alimentaires, ainsi que des installations de traitement des déchets solides et liquides produits par des particuliers et des entreprises	Décret N° 2016/1248/PM du 23 Mai 2016
MINSEP	Appui aux associations sportives	Décret N° 2012/0881/PM du 27 Mars 2012 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de sport et d'éducation physique
	Promotion et animation des activités sportives	
	Création et gestion des stades municipaux, centres et parcours sportifs, piscines, aires de jeux et arènes	
	Recensement et participation à l'équipement des associations sportives	
	Participation à l'organisation de compétitions	

MINTOUL	Mise en valeur de sites touristiques communaux	Décret N° 2011/5/PM du 13 Janvier 2011 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de mise en valeur des sites touristiques d'intérêt local
	Promotion et animation des activités de jeunesse (œuvres de vacances)	Décret N° 2012/880/PM du 27 Mars 2012 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'organisation des œuvres de vacances
MINJEC	Construction et équipement des Centres Multifonctionnels de Promotion des Jeunes	Décret N° 2012/880/PM du 8 Juin 2015 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de construction et d'équipement des centres multifonctionnels de promotion des jeunes
MINMIDT	Création, aménagement et gestion des zones d'activités industrielles	Décret N° 2015/1370/PM du 2 Juin 2015
MINT	Organisation et gestion des transports publics urbains	Décret N° 2015/4209/PM du 24 Novembre 2015
MINTP	Création et entretien des routes Rurales non classées, construction et gestion des bacs de franchissement	Décret N° 2010/240/PM du 26 Février 2010
	Cantonnement routier	Décret N° 2012/2324/PM du 13 Août 2012

ATELIER N°2

Transfert des compétences

Thème : Le transfert des compétences (de l'Etat) aux Collectivités Territoriales Décentralisées

Par **OWONO OWONO Etienne**, Administrateur Civil Principal Hors Echelle, ancien Directeur des Collectivités Territoriales Décentralisées au MINATD

Introduction

Pour le législateur, « *la décentralisation consiste en un transfert par l'Etat aux CTD de compétences particulières et de moyens appropriés* ». Article 2 de la loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation.

Cette définition ne fait nullement mention des autres éléments constitutifs qui caractérisent la décentralisation territoriale, notamment : la reconnaissance des affaires locales ; la reconnaissance de la personnalité juridique, de l'autonomie administrative, financière et de gestion ; et l'élection des organes dirigeants de la collectivité territoriale.

Aussi, partant de la définition donnée à la décentralisation par le législateur camerounais et en rapport avec la thématique de notre atelier, le présent exposé s'articule en cinq (05) parties qui traitent respectivement : de la définition de certains concepts utiles à la compréhension du thème de l'exposé (I), du rappel des principes régissant le transfert des compétences (II) ; des compétences transférées et des modalités de leur exercice (III) ; du transfert des compétences: constats et limites(IV) ; des perspectives (V).

I. Définition des concepts

1. Le transfert des compétences

- a. **Le transfert** : le transfert renvoie à la dévolution d'un pouvoir, d'une matière. Il s'agit de la transmission d'une matière, d'une personne à une autre en observant les formalités requises et les principes établis.
- b. **La compétence** : nous ne connaissons pas de définition juridique de compétence. Transfert de compétences se traduirait en anglais par devolution of powers. L'on pourrait partir de cette traduction pour dire que la compétence renvoie à la capacité de faire ou de poser les actions dans le temps et dans l'espace, dans des domaines ou matières définies.
Dans le cadre de cet exposé, l'on peut retenir que la compétence renvoie aux missions, aux attributions, aux rôles, aux pouvoirs, aux fonctions, aux responsabilités et aux domaines d'intervention d'une collectivité territoriale.
- c. **Affaires locales** : Le concept d'affaires locales fait partie des éléments constitutifs de la définition de la décentralisation que nous avons rappelée ci-dessus. « *L'existence des Collectivités Territoriales procède de la considération que l'Etat n'est pas seul représentant des intérêts qui sont en présence dans la société. Certains d'entre eux, géographiquement localisés, peuvent être regardés comme suffisamment distincts de ceux de l'Etat en général. Il s'en suit que ces intérêts particuliers peuvent être gérés par les représentants exclusifs des habitants qu'ils concernent directement* » (Professeur Bertrand Faure dans Droit des CT).

Aussi, la raison d'être d'une CT suppose ainsi des intérêts communaux et régionaux propres et distincts d'une part, et la remise du pouvoir de les gérer à leurs représentants élus d'autre part : La gestion de l'eau est ainsi une affaire locale à considérer la localisation des besoins et des sources d'approvisionnement; L'enlèvement et le traitement des ordures ménagères, à considérer leur production, leur traitement et leur transformation.

II. Les principes régissant le transfert des compétences

La loi d'orientation de la décentralisation dénombre en son article 9 alinéa 2 les trois (03) principes régissant les transferts de compétences : « **le transfert et la répartition des compétences ...obéissent ainsi aux principes de subsidiarité, de progressivité et de complémentarité** ».

Toutefois et pour des raisons de méthodologie, le transfert de compétences tel que prévu par la loi fixant les règles applicables aux communes repose principalement sur les six (06) principes ci-après :

a. Le principe de subsidiarité : au-delà de toutes autres considérations notamment politiques, le principe de subsidiarité qui veut que les compétences soient transférées et exercées au niveau de l'échelon territorial le plus approprié et le plus proche des populations concernées, semble suffisant pour justifier toute politique de décentralisation territoriale.

En effet, « **la subsidiarité se présente comme un principe général d'organisation institutionnelle qui privilégie la base par rapport au sommet tout en révélant un autre aspect non moins important à savoir: que l'autorité supérieure ou centrale a l'obligation ou le devoir d'aider ou d'assister l'autorité inférieure (périphérique, décentralisée ou de base), à accomplir sa tâche en vue de garantir l'efficacité de l'autonomie** » (Charte européenne de l'autorité locale). Le principe de subsidiarité est donc dans le contexte de notre décentralisation un principe d'efficacité et un principe politique. : Principe d'efficacité d'abord, dès lors que les compétences sont exercées au plus près des intérêts concernés, les décisions sont d'autant mieux acceptées qu'elles sont supposées émaner de la base par les élus locaux et qu'elles ne sont point imposées d'ailleurs ; Principe politique ensuite, parce qu'il procède à une répartition des pouvoirs entre le pouvoir central et les administrations décentralisées, et parce qu'un système fonctionnant selon le principe de subsidiarité s'oppose à la gestion centralisée des affaires publiques.

Ainsi, le Cameroun, Etat unitaire décentralisé combine les deux (02) instruments lui permettant d'assouplir son organisation : la décentralisation et la déconcentration.

b. Le principe de concomitance, énoncé à l'article 7 de la loi d'orientation et suivant lequel tout transfert de compétences à une CTD s'accompagne du transfert à celle-ci des ressources et des moyens nécessaires à l'exercice normal de la compétence transférée.

c. Le principe de l'égalité des CTD : objet de l'article 7 de la loi d'orientation et suivant lequel le transfert de compétences ne saurait autoriser une CTD à établir ou à exercer une tutelle sur une autre.

d. Le principe de la spécificité de l'exercice des compétences : repris à l'article 9 alinéa 1er par lequel la répartition des compétences entre les CTD s'effectue en distinguant celles qui sont dévolues aux Régions de celles dévolues aux Communes.

e. Le principe de complémentarité ou de non exclusivité de l'exercice des compétences entre l'Etat et les CTD : principe repris à l'article 15 selon lequel les compétences transférées aux CTD ne sont pas exclusives. Elles sont exercées de manière concurrente par l'Etat et celle-ci. En clair ce principe signifie que le transfert par l'Etat des compétences aux CTD n'exclut pas ce dernier de continuer de les exercer lui-même.

f. Le principe de progressivité enfin, pour lequel le transfert des compétences est étalé dans le temps et s'effectue par paliers, afin de répondre aux diverses contraintes de leur exercice efficient.

III. Les compétences transférées et les modalités de leur exercice

a. Des compétences transférées

La loi d'orientation de la décentralisation stipule en son article 15 que « **l'Etat transfère aux CTD dans les conditions fixées par la loi des compétences dans les matières nécessaires à leur développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif** ».

Les domaines de même que les diverses compétences transférées aux communes et aux communautés urbaines figurent au titre III de la loi d'orientation de la décentralisation, articles 16 à 22.

b. Des modalités d'exercice des compétences transférées

On distingue :

- *L'exercice par l'Etat des compétences transférées sur le fondement du principe de complémentarité sus-évoqué, suivant lequel, le transfert par l'Etat aux CTD de compétences n'exclut pas l'Etat de continuer à les exercer lui-même (exercice concurrent des compétences). Ce principe fait objet de débats, du fait de la définition même du transfert d'une part, du principe de concomitance d'autre part qui induit le transfert des ressources et moyens nécessaires à l'exercice normal de la compétence transférée et enfin du principe de subsidiarité qui fait obligation à l'Etat d'assister et d'accompagner l'autorité locale décentralisée par ses services déconcentrés.*
- *L'exercice par une CTD de l'ensemble des compétences à elles transférées par l'Etat.*
- *Le regroupement des CTD pour l'exercice d'une ou de plusieurs compétences. Cette modalité est prévue à l'article 16 de la loi d'orientation de la décentralisation qui dispose que « les CT peuvent se regrouper pour l'exercice des compétences d'intérêt commun, en créant des organismes publics de coopération par voie conventionnelle. »*

IV. Le transfert des compétences : Constats et limites

Commencé en 2010 et achevé en 2015, échéance arrêtée par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, Président du Conseil National de la Décentralisation, le transfert de compétences de l'Etat aux Communes et communautés urbaines présente un bilan flatteur en termes de nombre de compétences (63) et des ministères sectoriels concernés (20).

A l'analyse, ce bilan mérite toutefois d'être nuancé, du fait de la nature et de la qualité des compétences transférées, de leurs contenus, de leur impact sur l'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations. Bref, en termes de développement local.

Depuis 2010, le nombre de salles de classe construites devrait avoir augmenté, avec les contributions issues du transfert du MINEDUB.

Les interventions des communes et communautés urbaines visant la promotion du développement local ont augmenté dans divers domaines d'intervention de la vie économique nationale.

- *Il y a toutefois lieu de s'interroger sur la valeur ajoutée du paradigme nouveau, si le maire est tenu par les prescriptions techniques imposées par l'Etat et ne dispose pas de marges de manœuvre et d'initiatives.*
- *Ainsi, le montant transféré par l'Etat pour la construction d'une salle de classe pourrait en construire deux ou trois, si le maire pouvait décider d'utiliser les matériaux locaux (une convention a du reste été signée avec la MIPROMALO).*
- *Certaines compétences ont été transférées aux communes : sans contenu concret (l'aide aux nécessiteux par exemple) ; sans ressources suffisantes pour leur exercice normal.*
- *L'absence d'équité dans l'exercice de certaines compétences transférées, dans la mesure où certaines communes ne les exercent pas (lutte contre la jacinthe d'eau,)*
- *Certaines compétences supposées transférées ne sont pas exercées. C'est notamment le cas du cantonnage.*
- *Certaines compétences ne sont pas encore transférées. C'est le cas de « l'aménagement des zones industrielles » au profit des communautés urbaines notamment.*
- *L'accompagnement par les départements ministériels n'est pas optimal en absence d'un cadre juridique régissant les modalités de coopération entre les communes et les services déconcentrés de l'Etat (SDE).*

V. Des perspectives

Avant 2010, les communes intervenaient déjà dans tous les secteurs du développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif sur financement de leur budget et/ou avec le concours des institutions d'appui et d'accompagnement (le FEICOM, PNDP) ou des partenaires au développement : Construction des écoles, puits et forages ; Centres de santé ; Electrification rurale ; Entretien routier ; Etc...

L'approfondissement ou la dynamique nouvelle à donner au processus de décentralisation suppose de :

1. Rénover la méthodologie et les modalités du transfert des compétences

Il s'agit du passage des compétences d'attribution (énumération des tâches) aux grands domaines de l'action publique ou bloc des compétences.

- ↘ *La loi n°2004/018 fixant les règles applicables aux communes en procédant à une énumération des tâches ou des activités et/ou à des compétences que devaient exercer les communes, n'a-t-on pas assisté à un recul de l'action publique et des missions dévolues aux communes, qui disposaient jusqu'alors d'une clause générale de compétence ?*
- ↘ *L'énumération détaillée des tâches par la loi tend à les diluer et à les assimiler aux tâches qu'effectuaient naguère les agents de l'Etat sans incitatives propres et soumis à l'exécution des directives du pouvoir central ou des maîtres d'œuvre.*

Ne pourrait-on pas parler de la compétence « **protection de l'environnement** » que les communes déclinaient en rapport avec le contexte local aux plans industriel, minier, forestier...et donc la lutte contre la jacinthe d'eau ne serait qu'une action ou une activité.

La réflexion pourrait par conséquent porter sur le transfert de blocs de compétences constituant les grands domaines de l'action publique locale

2. Opter pour les dotations comme mode de financement de l'exercice des compétences transférées

a. En inscrivant les ressources transférées aux communes en contrepartie des compétences transférées dans les budgets des départements ministériels, l'on croirait que ce sont ces derniers qui transfèrent les compétences en rapport avec leurs dotations budgétaires (cas du MINAS et du MINCULT dont les montants des dotations sont dérisoires). Or, c'est l'Etat qui transfère et les compétences ou attributions d'un ministère ne sont pas incompatibles. Hier on avait le MINATD, aujourd'hui autre ministère a hérité de la décentralisation.

L'on peut proposer l'ouverture d'une ligne budgétaire indépendante de celles des ministères et exclusivement réservées à la décentralisation.

b. La ligne ouverte au budget du MINDDEVEL constitue une avancée pour les projets retenus dans les PCD. Une nouvelle ligne budgétaire où le renforcement de celle déjà existante pourrait servir à alimenter la mise en œuvre des politiques non jugées prioritaires pas les PCD mais stratégiques pour l'Etat.

c. Les compétences ou les blocs de compétences à transférer pourraient correspondre aux programmes ou sous-programmes des départements ministériels, le rôle de maître d'ouvrage et d'acteur principal du développement local du maire étant désormais connu et renforcé.

A titre d'illustration, les programmes ci-après relevant de certains départements ministériels pourraient constituer des compétences à transférer aux communes.

N°	Domaines	Programmes	Objectifs
199	Education de base	Alphabétisation (MINEDUB)	Accroître la population alphabète
346	Insertion de la jeunesse	Education civique et intégration nationale	Promouvoir la culture et la citoyenneté
347		Insertion socio-économique des jeunes	Contribuer à l'insertion sociale et économique des jeunes
361	Protection de l'environnement et gestion des ressources naturelles	Lutte contre la désertification et les changements climatiques	Réduire la dégradation des terres et promouvoir les mesures de résilience, d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques
362		Gestion durable de la biodiversité	Restaurer les écosystèmes de mangroves et des plans d'eau dégradés
423		Accès à l'eau potable et à l'assainissement liquide	Améliorer le taux d'accès à l'eau potable et aux infrastructures de base de l'assainissement liquide des ménages et des opérateurs économiques
961		Aménagement et renouvellement de la ressource forestière	Gérer durablement les forêts
468	Planification, aménagement du territoire, urbanisme et habitat	Rehabilitation, maintenance et entretien des routes et autres infrastructures	Améliorer l'état des infrastructures
497		Amélioration de l'environnement urbain	Assainir et embellir l'espace urbain et asseoir une bonne gouvernance urbaine
513	Economie sociale	Promotion de l'économie sociale et de l'artisanat	Organiser les secteurs de l'économie sociale et de l'artisanat et améliorer leur performance
559		Solidarité nationale et justice sociale	Assurer la réinsertion sociale et économique des personnes socialement vulnérables

3. Identifier ou reformuler des compétences nouvelles pour les communes

Monsieur le Président de la République, dans son discours de prestation de serment le 6 novembre 2018, a préfiguré un nouveau chantier visant l'amélioration de l'efficacité de l'institution communale en ces termes: *«dans les meilleurs délais possibles, des mesures seront prises pour élargir le champ des compétences des collectivités territoriales afin de leur donner les moyens d'une plus grande autonomie».*

Il est dès lors de la responsabilité du MINDDEVEL :

- De repérer des compétences nouvelles et/ou de donner un meilleur contenu (densifier le contenu) aux compétences déjà transférées afin de contribuer à l'élargissement du champ d'action des communes.
- D'appliquer jusqu'au bout le principe de subsidiarité, en tenant compte de la vocation des communes dont la mission principale vise l'amélioration du cadre et des conditions de vie de leurs populations.
- D'aménager les modalités de coopération entre les communes et les services déconcentrés de l'Etat.

Conclusion

Les réponses aux préoccupations et autres interrogations soulevées relèvent à titre principal des magistrats municipaux en termes de propositions concrètes et réalistes à faire sous forme de modifications ou de compléments à apporter à la loi et aux textes organiques en vigueur à faire au Chef du département ministériel concerné pour validation et soumission aux plus hautes autorités de l'Etat le cas échéant.

Le transfert des compétences tel qu'issu de la loi n°2004/018 fixant les règles applicables aux communes a l'avantage d'exister. Elle pourrait néanmoins être réaménagée pour tenir compte des limites constatées, des exigences et prescriptions du Chef de l'Etat instruisant de renforcer les missions et compétences dévolues aux communes.

Il revient aux participants au présent atelier de baliser le champ des compétences susceptibles de faire l'objet de nouveaux transferts, d'en déterminer les modalités de leur gestion en partenariat avec l'Etat et d'autres acteurs du processus et de déterminer l'ensemble des moyens et ressources humaines, financières et matérielles sans lesquelles le transfert de compétences serait une utopie, dans le contexte actuel de notre processus de décentralisation./-

Je vous remercie de votre bien aimable attention./-

A la suite des échanges sur les points suscités, les participants de l'atelier 2 ont formulé les recommandations ci-après :

1. *Procéder à une rationalisation dans la répartition des compétences entre l'Etat et les communes en tenant compte de la vocation de la commune comme collectivité territoriale décentralisée de base, conformément à la loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;*
2. *Infléchir les principes de complémentarité et de non exclusivité en procédant à un transfert par grands blocs de compétences ;*
3. *Relire et réécrire en conséquence les lois du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation et fixant les règles applicables aux communes ;*
4. *Procéder à un élargissement des compétences transférées aux communes notamment dans les domaines liées à la fourniture des services sociaux de base à savoir : l'eau, l'énergie, l'assainissement;*
5. *Donner à la commune la responsabilité de la planification opérationnelle des services sociaux essentiels, du foncier, de l'habitat et des infrastructures économiques, urbaines et rurales ;*
6. *Conférer aux communes les compétences en matière foncière et domaniale en vue de répondre à la nécessité de disponibilité des terres pour la réalisation des projets de développement local*
7. *Envisager une réforme des textes sur la gestion domaniale et foncière en vue de l'adapter à la décentralisation ;*
8. *Etendre les compétences transférées en matière de santé et d'éducation, au recrutement et à la gestion des personnels ;*
9. *Clarifier les lignes de partage de compétences entre la commune d'arrondissement et la communauté urbaine à travers une énumération précise des compétences dévolues à chaque entité ;*
10. *Etendre les compétences des communes en matière de recouvrement des impôts locaux notamment l'impôt libératoire, la taxe foncière, la patente, et la taxe d'abattage des produits forestiers pour les forêts communautaires et communales ;*
11. *Privilégier, en compensation des charges inhérentes au transfert des compétences et de l'ineffectivité du principe de concomitance, le mécanisme de dotation globale ;*
12. *Mettre en place une charte de la déconcentration et définir de manière claire les attributions des services déconcentrés de l'Etat et des agents de l'Etat exerçant une compétence lorsque l'Etat en est titulaire ;*
13. *Eriger les compétences transférées en base d'évaluation des ressources à transférer par l'Etat à la commune afin d'assurer une plus grande autonomie de celle-ci ;*
14. *Conférer à la commune la prérogative, à titre prioritaire, d'exploitation des substances minérales non concessibles (sables, pierres, pouzzolanes, ...) sur le territoire communal ;*
15. *Transférer à la commune l'émission et le recouvrement de la taxe d'extraction des substances non concessibles susvisées.*

ATELIER N° 3

Planification, coopération décentralisée et développement local

Exposé 1 : Le Plan Communal de Développement (PCD)

Par **EKEME Isaac**, Directeur de la Formation, Programme National de Développement Participatif

Dans le cadre de la poursuite de la dynamique sociopolitique marquée par le processus de la décentralisation et du développement économique et social harmonieux, durable et équitable, la loi N°2004/017 du 22 Juillet 2004 portant orientation de la décentralisation confère aux communes et aux régions la compétence d'élaborer et d'exécuter leurs politiques et plans de développement dans le respect des grandes orientations de l'Etat.

Dans cette perspective, la planification locale s'impose de plus en plus comme une modalité efficace pour les décideurs, les gestionnaires des programmes de développement et tous les acteurs de développement en général. Elle vise à garantir une meilleure prise en compte des contraintes de développement au niveau communal, une implication efficace des populations dans le processus de définition des besoins et de prise de décisions et aussi, une appropriation efficace des investissements par les populations.

L'approfondissement ainsi engagé de la décentralisation nécessite un accompagnement important de l'Etat notamment en matière de développement et de planification surtout pour des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). C'est donc pour contribuer à cet accompagnement qu'est élaboré un guide en vue d'accompagner les Communes à sa bonne élaboration.

Le guide méthodologique de planification communale vise à aider les communes et tous les acteurs de leur territoire à construire une vision partagée de leur développement. Elaboré dans la mouvance de l'arrimage des communes au budget programme, il préconise une démarche participative, méthodique, efficace et professionnelle qui mobilise tous les acteurs du territoire à travers six étapes essentielles.

1. La préparation

L'étape de préparation du processus de planification vise à informer, sensibiliser et mobiliser les parties prenantes au processus afin de susciter leur participation.

La préparation du processus de planification est articulée autour de la réalisation des activités préalables dont la mise en place du dispositif institutionnel, la prise de contact avec l'exécutif municipal, l'information et la sensibilisation des autorités locales et des autres parties prenantes y compris les organismes humanitaires et d'appui la tenue de l'atelier de lancement, la collecte des données de base y compris cartographiques auprès des sectoriels et partenaires et, la recherche et l'exploitation du PCD et produits relatifs à la dernière planification.

2. Le diagnostic participatif

Le diagnostic participatif permet de dresser, avec l'implication de tous les acteurs concernés, un état des lieux au sein d'une commune. La structure d'appui technique accompagne la commune et les populations résidentes à l'identification, à l'analyse de leurs problèmes/contraintes, mais aussi leurs atouts/potentialités, la recherche des solutions et la formulation d'actions à entreprendre selon leurs priorités.

Le diagnostic participatif vise non seulement la préparation de la mise en place d'actions, mais aussi la consolidation du cadre institutionnel et le renforcement des capacités locales. Il considère l'ensemble des acteurs locaux dans leur diversité d'intérêts et cherche à les mobiliser dans le cadre d'une concertation et d'une négociation entre groupes d'intérêts. Il initie un processus d'autopromotion.

Le diagnostic participatif vise à identifier tout ce qui existe et fonctionne, tout ce qui existe et ne fonctionne pas, tout ce qui manque et constitue un besoin en conformité avec les politiques, les stratégies, les normes/ cartes sectorielles.

Le Diagnostic Participatif est composé de trois phases essentielles :

- *Le Diagnostic de l'Institution Communale (DIC) ;*
- *Le Diagnostic de l'Espace Urbain Communal (DEUC) ;*
- *Le Diagnostic Participatif Niveau Village (DPNV).*

Au terme de ces trois séquences, la structure d'appui technique d'appui devra procéder à la consolidation des données du diagnostic et des cartographies avant leur validation par le comité de pilotage.

Les résultats des différents diagnostics sont consignés par secteur dans un document de synthèse appelé le cadre logique sectoriel qui est une matrice qui prescrit dans le domaine considéré toutes les interventions permettant de traiter les différentes problématiques.

3. Mobilisation des ressources

L'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'un plan communal de développement nécessitent des ressources importantes qu'il faut identifier et mobiliser. Il est à cet effet conseillé à l'organe délibérant, dans la recherche de financement de ce plan, d'explorer toutes les possibilités et opportunités offertes par les textes légaux et réglementaires. La mobilisation des ressources s'avère donc être un exercice indispensable.

L'objectif de la mobilisation des ressources est d'aboutir à un cadrage budgétaire à partir duquel seront identifiés les projets qui définiront les programmes. Ledit cadrage se fera sur la base de l'historique financier de la commune des trois (03) à cinq (05) dernières années, et d'autres sources certaines de financements (conventions, accords, contrats, etc.).

On distingue trois types de ressources indispensables pour la mise en œuvre et la gestion d'un plan communal de développement. Ce sont : Les ressources humaines ; Les ressources financières ; Les ressources matérielles.

4. La planification

L'étape du diagnostic participatif a permis d'établir une situation de base ou de référence aussi exhaustive que possible des atouts de l'institution communale, de l'espace urbain communal et des différents villages/quartiers de la commune, de répertorier les dynamiques existantes, les problèmes et les contraintes de développement.

Les problèmes ont été analysés et des précisions ont été apportées sur les projets prioritaires de l'espace urbain communal et de toutes les communautés par secteur d'une part, et sur les quinze (15) microprojets prioritaires de chacun des villages dont cinq (05) du domaine social, quatre (04) du domaine économique et deux (02) du domaine écologique, deux (2) d'appui à la jeunesse ; un (1) culturel ; un (1) sportif.

En outre, les cadres logiques sectoriels ont été élaborés et résumés, à la lumière des différentes politiques sectorielles, les projets qui seront contenus dans les programmes de la commune.

Par ailleurs, les huit (08) cartes caractéristiques des spécificités de l'espace communal à savoir: la carte de localisation, la carte de population, la carte de l'espace urbain, le draft du PUGDT, la carte sanitaire, la carte hydraulique, la carte solaire et, la carte d'électrification ont été exploitées.

La planification se basera sur ces éléments pour élaborer les programmes du PCD, articulé autour de quatre (04) programmes dont trois (03) programmes opérationnels/techniques et un (01) programme support.

Les trois programmes opérationnels adresseront les problématiques relevant du secteur social ; économique et environnemental ; culturels sportif et appui à la jeunesse. Les programmes support quant à eux adresseront les questions de coordination de la mise en œuvre des programmes opérationnels.

Le conseil municipal est le premier responsable de la phase de planification destinée à l'élaboration des programmes du PCD. Cependant, il est appuyé dans cette démarche par le comité de pilotage et la structure d'appui technique. Cette dernière est chargée de conduire et d'animer les diverses étapes de planification et de rédiger les programmes de la commune.

Avant la phase planification conduite en tenant compte des Objectifs de Développement Durable (ODD), de l'IDL, des orientations nationales telles le DSCE, la vision et des résultats du diagnostic, le conseil municipal élaborera sa vision de développement. Celle-ci sera disponible dans un document qui sera utilisé pour les projections futures. Les résultats de l'étape du diagnostic participatif seront capitalisés à chaque phase du processus de planification.

De manière opérationnelle, un atelier est nécessaire pour restituer et s'approprier les cadres logiques et valider les programmes. Cet atelier requiert une préparation spécifique.

5. Programmation

L'étape de programmation conduit à l'élaboration du Programme d'Investissement Prioritaire (PIP). Ce PIP se décline en deux programmes : le Programme d'Investissement Annuel (PIA) et le Programme d'Investissement Triennal ou encore le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) de la commune.

Il importe cependant de relever que le Programme d'Investissement Triennal dont il est question dans le cadre de cette étape de planification se réfère uniquement à la partie investissement du Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT) de la commune.

Pour rester dans l'esprit du DSCE et du développement durable, la priorité des investissements devrait être orientée vers la création des richesses et des emplois de manière notamment à renforcer l'autonomie financière des communes. Pour ce faire et au cas où l'on note un déséquilibre substantiel entre les différents programmes techniques/opérationnels, la structure d'appui technique a pour rôle d'expliquer le bien-fondé qu'il y aurait à choisir un investissement productif et négocier un réajustement.

Tous les projets figurant dans le PIP doivent préalablement faire l'objet d'une maturation. Dans le cadre de la préparation du budget communal, les idées de projets inscrites dans les PCD devront être programmées en année à la maturation en vue de leur inscription en année.

En pratique, l'étape de programmation se déroulera au cours d'un atelier de programmation qui se tient au même moment que se tient l'atelier de planification à la seule différence que la séquence de préparation de l'atelier de programmation est mise à profit pour la maturation des projets des quatre (04) programmes de la commune.

Au cours de cette maturation, les parties prenantes doivent s'assurer que tous les projets soumis au cadrage budgétaire de la commune sont matures.

L'atelier de programmation abouti à l'élaboration du programme d'investissement annuel (PIA) et à la partie investissement du Cadre de Dépense à Moyens Termes (CDMT) de la commune. Cet atelier de programmation a vocation à assurer l'appropriation effective par les parties prenantes des instruments de cadrage budgétaire de la commune.

6. Mise en œuvre

Dans les étapes précédentes de celle relative à la mise en œuvre, les instruments de cadrage budgétaire en l'occurrence le Plan d'Investissement Annuel et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme ainsi que le plan de mobilisation des ressources de la commune ont été élaborés.

Il revient à l'institution communale, après élaboration d'un plan de gestion environnementale et sociale du CDMT et d'un plan de passation des marchés d'assurer leur mise en œuvre. Elle doit également bénéficier d'un accompagnement spécifique en vue de la mise en œuvre des solutions endogènes.

Le concept de mise en œuvre des mesures endogènes découle de la volonté pour les acteurs de la planification, d'implémenter dorénavant les objectifs d'appropriation et de pérennité des projets dans les circonscriptions communales, les solutions endogènes étant celles dont les populations ont pris la responsabilité de la mise en œuvre selon leurs propres moyens.

Il importe de noter que les solutions endogènes favorisent l'exercice de la planification participative et permettent la participation active de la population aux décisions et à l'exécution des projets qui la concernent.

Les solutions endogènes sont en effet au cœur de la planification participative et permettent à la population de s'impliquer activement aux décisions et à leur exécution.

Les informations et autres données relatives aux mesures endogènes sont certes collectées pendant l'étape du diagnostic participatif mais les avantages différentiels identifiés dans les villages, au sein de l'espace urbain communal et au niveau de la commune n'ont pas été analysés de sorte à formuler des mesures endogènes qui permettraient de les capitaliser.

Les instruments de cadrage budgétaires susmentionnés permettent à la commune, dans le cadre de cette étape dédiée à la mise en œuvre, de mener aisément ses activités de passation de marchés, de suivi de

l'exécution desdits marchés par les prestataires de service recrutés, de réception des marchés et de gestion des réalisations.

Cette étape a pour objectif de traduire en réalisations, les actions contenues dans les trois (03) programmes opérationnels/techniques de la commune, déclinées dans le Plan d'Investissement Annuel (PIA) et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).

La mise en œuvre du PCD comprend cinq (05) phases :

- a. La mise en place du dispositif institutionnel de mise en œuvre ;
- b. L'analyse des avantages différentiels identifiés dans les villages, au sein de l'espace urbain communal et au niveau de la commune ;
- c. L'élaboration du plan de gestion environnemental et social du CDMT ;
- d. L'élaboration du plan de passation des marchés ;
- e. La mise en œuvre proprement dite du plan de passation des marchés (sélection des prestataires de service, passation des marchés, réalisation physique et, contrôle).

En rapport avec les points à débattre, les observations ci-après peuvent être faites :

1. Les PCD ont été élaborés dans 329 Communes essentiellement en milieu rural avec quelques Communes d'Arrondissement couvertes, à savoir : Bafoussam 2^{ème} ; Yaoundé 7^{ème} ; Garoua 1^{er} et 2^{ème} ; Ebolowa 1^{er} et 2^{ème} ... ;
2. Les PCD sont actualisés légèrement chaque année en vue de corriger les programmations pluriannuelles. Ils subissent une actualisation lourde après cinq ans. Toutefois une actualisation à grande échelle est actuellement en cours en vue de l'arrimage des Communes au Budget Programme ;
3. La diffusion des PCD est effective au niveau local, mais pour le moment n'est pas systématique au niveau central ;
4. Les PCD sont chiffrés pour ce qui est des projets matures ou pour lesquels les coûts sont connus (salles de classes ; forages...) ; Les autres sont des idées de projet à maturer ;
5. Les PCD sont élaborés de manière participative à travers des consultations en groupe socio-spécifiques afin de permettre à tout le monde de s'exprimer mais aussi d'avoir le classement de leurs besoins par ordre de priorité ;
6. Des comités et études sont actuellement en cours afin de proposer des pistes permettant d'améliorer la prise en compte des projets inscrits dans les PCD dans le BIP ;
7. L'exercice efficace de la maîtrise d'ouvrage locale à toutes les étapes du cycle des projets souffre encore de la non effectivité de la charte de la déconcentration. Cette charte devrait préciser les conditions de mise à disposition de l'expertise locale des services déconcentrés de l'état aux collectivités et les ressources permettant de mobiliser ces compétences ;
8. Les besoins des communes en matière d'investissement sont proportionnels à leur capacité de mobilisation des financements. Les communes ne peuvent fixer leurs investissements que par rapport aux fonds mobilisables dans leur budget. Les autres besoins supérieurs aux capacités de financement de la Commune sont pris en charge par le BIP ;
9. Les PCD sont actuellement élaborés dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et du budget programme. Les PCD organisent les projets à l'intérieur de trois programmes techniques ; (i) Faciliter l'accès aux besoins sociaux de base ; (ii) promouvoir le développement économique et environnemental ; (iii) promouvoir la culture, le sport et appui à la jeunesse. L'accompagnement ici consistera à expliquer aux CTD le bien-fondé ou l'avantage qu'ils auraient à financer en priorité des projets économiques ;
10. Les communes sont concurrentes les unes des autres et ce sont les conditions d'attractivités mises en place par les collectivités qui les rendent attractives vis-à-vis des investisseurs. Ceci se traduit par des facilités fiscales, des facilités à l'installation, la maîtrise des tracasseries de toute sorte... ;
11. Des instruments tel l'IDL au Cameroun et les ODD au niveau global peuvent permettre de mesurer le développement local sur la base d'indicateurs formulés, des situations de références captées en début de période qui peuvent être au début du mandat de l'exécutif. La mise en place des mécanismes de mesure permettra d'apprécier, mesurer ou évaluer le développement et la progression au niveau des différentes actions (sous-secteurs qui peuvent être l'éducation, la santé, l'accès à l'eau potable, les routes, les ponts, les lignes électriques) et des activités qui sont des projets issus de ces actions inscrites dans les différents programmes techniques ;
12. Pour réussir une coopération décentralisée, les communes devront rentrer dans un processus de coopération gagnant-gagnant. Les communes doivent identifier dans leurs territoires des niches à développer qui rendraient attractifs leurs territoires. Les partenaires consentent plus facilement à rentrer en coopération ou en jumelage avec vous quand vous présentez clairement ce que vous avez à offrir.

Exposé 2 : Planification Spatiale du Développement Local

Par **Mme FOUDA OWOUNDI Anne Marguerite**, Chef de la Division des Etudes, de la Planification et de la Coopération - Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain

Introduction

La planification urbaine et territoriale est au cœur du Nouveau Programme pour les Villes adopté à HABITAT III. Dans le contexte mondial d'une population majoritairement urbaine (plus d'un camerounais sur deux vit aujourd'hui en ville et trois (3) camerounais sur quatre (4) vivront en ville en 2035), ce sont avant tout dans les villes que les principaux défis seront à relever, en termes de stratégies urbaines mieux articulées aux politiques nationales et locales, de décentralisation efficiente, de gouvernance locale participative et de réduction de la fracture urbaine (c'est-à-dire des inégalités sociales en milieu urbain).

Instrument incontournable des politiques nationales pour la mise en place de stratégies urbaines maîtrisées, **« la planification urbaine et territoriale se définit comme un processus de prise de décision qui vise à atteindre des objectifs économiques, sociaux, culturels et environnementaux par l'intermédiaire de l'élaboration de visions, stratégies et plans spatiaux et de l'application d'un ensemble de principes et d'outils politiques, mais aussi de mécanismes institutionnels et participatifs et de procédures réglementaires... Il s'agit d'un puissant instrument de redéfinition des formes et des fonctions des villes et des régions en vue de générer croissance économique, prospérité et emploi de manière endogène, tout en répondant aux besoins des groupes les plus vulnérables »**¹.

Au Cameroun, la loi 2004 régissant l'urbanisme précise que « les documents de planification urbaines (DPU) déterminent les conditions permettant de:

- Limiter l'utilisation de l'espace;
- Maîtriser les besoins de déplacements ;
- Préserver les activités agricoles;
- Protéger les espaces forestiers, le patrimoine culturel, les sites et paysages naturels ou urbains;
- Prévenir les risques naturels et les risques technologiques, les pollutions et nuisances de toute nature ;
- Prévoir suffisamment d'espaces constructibles pour les activités économiques et d'intérêt général, ainsi que pour la satisfaction des besoins présents et futurs en matière d'habitat et d'équipements publics».

La planification urbaine est donc aujourd'hui, plus que par le passé, stratégique, car elle vise à relier des perspectives de développement économique et des choix d'affectation des sols et de réalisation d'infrastructures et d'équipements. C'est pourquoi le Nouveau Programme pour les Villes (communément appelé Nouvel Agenda Urbain) recommande que la planification urbaine soit considérée comme la priorité absolue des pays et de toute ville, quel que soit sa taille et son niveau de développement.

C'est donc à juste titre que depuis près d'une décennie, la question de la planification urbaine est au centre des activités du Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain, pour aider les municipalités à passer d'un urbanisme de rattrapage à un urbanisme d'objectifs, c'est-à-dire planifié.

Le présent exposé, qui se veut plus pratique que théorique, fait un rappel des enjeux de la planification urbaine et du cadre juridique qui encadre cette activité au Cameroun, s'appesantissant sur le bilan de la mise en œuvre de cette compétence transférée aux Collectivités Territoriales Décentralisées depuis 2011, les difficultés rencontrées et fait des propositions permettant de garantir l'efficacité de sa poursuite pour faire des DPU de véritables outils de développement.

En d'autres termes, il s'agira pour nous de répondre aux questions suivantes : les DPU sont-ils élaborés régulièrement et quel est le taux de couverture du territoire national ? Quel est le contenu des DPU ? Comment sont-ils mis en œuvre ; Comment financer les projets contenus dans les PIP qui en sont issus ? Comment mettre en cohérence DPU et PCD ?

¹ Lignes directrices internationales sur la planification urbaine et territoriale, ONU-HABITAT, 2015.

Les enjeux de la planification urbaine

- Plus d'un camerounais sur deux vit aujourd'hui en ville et 3 camerounais sur 4 vivront en ville en 2035;
- La grande majorité des communes sont des villes (sur les 374 communes qui existent au Cameroun, plus de 312 sont des villes) ;
- L'occupation de l'espace dans les villes camerounaises se fait de manière anarchique, avec pour conséquence la dégradation progressive de l'environnement urbain ;
- Ce mode de développement spontané de la ville n'est pas rationnel et est à l'origine de la prolifération des quartiers d'habitat précaires (bidonvilles), siège de la pauvreté, créant ainsi une fracture urbaine ;
- L'Etat et les communes ont besoin de construire des villes viables, attrayantes inclusives et durables ;

A quoi sert la planification urbaine ?

- Prévoir et encadrer l'urbanisation des territoires dans un objectif de développement économique et social;
- Proposer des formes de gestion urbaine à travers la définition d'objectifs, de principes de développement et de projets d'aménagement ;
- Aménager rationnellement les villes pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle de moteur développement où le gros du PIB est produit ;
- Maîtriser les enjeux qui caractérisent les villes (menaces et opportunités);
- Minimiser les risques et maximiser les opportunités.

Le cadre juridique en matière de planification urbaine

Depuis l'année 2004, la loi 2004/003 du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme au Cameroun encadre l'activité de planification urbaine. Cinq (05) décrets d'application de cette loi ont été pris en 2008 :

- Le décret 2008/0736/PM du 23 avril 2008 fixant les modalités d'élaboration et de révision des documents de planification urbaine ;
- Le décret 2008/0737/PM du 23 avril 2008 fixant les règles de sécurité, d'hygiène et d'assainissement en matière de construction ;
- Le décret 2008/0738/PM du 23 avril 2008 portant organisation des procédures et modalités de l'aménagement foncier ;
- Le décret 2008/0739/PM du 23 avril 2008 fixant les règles d'utilisation du sol et de la construction abrogé et remplacé par le décret 2016/3058/PM du 28 juillet 2016 fixant les règles d'utilisation du sol et de la construction a abrogé celui de 2008 ;
- Le décret 2008/0740/PM du 23 avril 2008 fixant le régime des sanctions applicables aux infractions aux règles d'urbanisme ;
- La loi 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes qui attribue un certain nombre de compétences aux communes en matière d'aménagement du territoire, d'habitat et de développement urbain, notamment:
 - l'élaboration et l'approbation des documents de planification urbaine (PDU, POS, PS, PSU) ;
 - la délivrance des actes administratifs relatifs à l'utilisation du sol et à la construction encore appelés actes d'urbanisme (certificat d'urbanisme, autorisation de lotir, permis d'implanter, permis de construire, permis de démolir, certificat de conformité).

Ces deux activités constituent la compétence de planification urbaine telle que définie dans l'arrêté n°0001/E/2/A/MINDUH du 29 mars 2011 portant cahier de charges précisant les modalités techniques d'exercice des compétences transférées par l'Etat en matière de planification urbaine, de création et d'entretien des voiries en terre. Cet arrêté précise le rôle des communes et celui de l'Etat dans le processus d'élaboration des DPU et de délivrance des actes d'urbanisme. Il précise les différentes étapes d'élaboration d'un DPU.

En son article 12, il stipule que l'État prend en compte les plans de campagne élaborés par les communes dans la programmation des projets à inscrire dans le budget d'investissement public, et dans la limite de ses ressources. Et à l'article 13 : il dispose que l'État doit prévoir annuellement, dans le budget du Ministère en charge du développement urbain, des ressources financières à transférer aux communes en vue de l'exercice des compétences transférées. C'est donc en application de ces dispositions que depuis 2012, le MINH DU a intensifié le transfert des ressources aux communes pour l'élaboration des DPU (environ 1 milliard de FCFA/an).

Quels sont les outils de planification urbaine au Cameroun ?

La loi du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme institue quatre types de documents de planification urbaine encore appelés documents d'urbanisme :

- *Le Plan Directeur d'Urbanisme (PDU) ;*
- *Le Plan d'Occupation des Sols (POS) ;*
- *Le Plan de Secteur (PS) ;*
- *Le Plan Sommaire d'Urbanisme (PSU).*

Ils sont tous « **opposables aux tiers** ».

Ces documents ont trois horizons chronologiques :

- *Le PDU, outil d'orientation stratégique à long terme, fixe les orientations fondamentales de l'aménagement d'un territoire urbain, la destination générale des sols et la programmation des équipements. Il est élaboré pour les Communautés Urbaines ou groupements de communes nécessitant une action concertée.*
- *Le POS, outil règlementaire, fixe les zones d'affectation des sols et édicte pour chacune d'elle les règles, restrictions et servitudes particulières d'utilisation pour le moyen terme (10 à 15 ans). Il est exigé pour chaque commune.*
- *Le PSU, Outil d'orientation stratégique à l'échelle d'une commune, fixe sommairement l'affectation des sols et définit le périmètre de chacune des zones d'affectation. Il édicte de façon sommaire, pour chacune d'entre elles, les règles, restrictions et servitudes particulières d'utilisation du sol. Document de planification simplifié, élaboré dans l'attente pour les communes de se doter d'un POS.*
- *Le PS, Document « **pré opérationnel** », se positionne entre le POS et le lotissement. Il couvre une partie du territoire et régleme dans le détail et à court terme : l'organisation et les modalités techniques de l'utilisation du sol; la nature et l'emplacement des équipements sociocollectifs; les caractéristiques techniques et financières des différents travaux d'infrastructures.*

Le contenu des documents de planification urbaine

Les DPU, tels que définis par la loi régissant l'urbanisme (2004) sont constitués :

- *D'un rapport justificatif qui regroupe les éléments : du diagnostic territorial, du scénario d'aménagement adopté de manière participative, des prévisions et perspectives de développement, une programmation prévisionnelle des besoins pour répondre aux enjeux futurs de développement, un Plan d'Investissement Prioritaire (PIP) chiffré dans tous les domaines (infrastructures, équipements socio-collectifs, social, logements, etc.), 'une Stratégies de mise en œuvre du Plan et des projets ;*
- *D'un règlement d'urbanisme qui décline les règles d'utilisation du sol sur tout le territoire de la commune, à cet effet, il précise pour chaque zone (le quartier pour le PDU et le PSU, l'ilot pour le POS et la parcelle pour le PS): les limites d'utilisation des zones constructibles, les reculs par rapport aux voies publiques et aux constructions voisines, la volumétrie, les formes et les couleurs des constructions, etc.*
- *Des pièces graphiques : plan de zonage, schéma de structure, plan d'épannelage, plan parcellaire, etc.;*
- *Des annexes : plans des réseaux techniques (eau, électricité, gaz, etc.), plans d'évacuation des eaux de ruissellement et des eaux usées, etc.*

Comment sont-ils élaborés ?

L'élaboration des DPU est conduite dans le cadre d'une approche participative et de concertation avec les acteurs concernés et les populations pour intégrer, dans une première étape, leurs préoccupations et leurs besoins et identifier, dans une seconde étape, les perspectives de développement et les choix d'orientations les plus pertinents pour le devenir de la commune. Tout le long du processus d'élaboration du DPU, et plus précisément à chaque étape clé, des ateliers sont programmés pour l'évaluation, l'identification et la validation des perspectives de développement, des options d'aménagement et les choix d'orientation les plus pertinents pour le devenir de la commune.

La démarche participative et de concertation ne se limite pas aux acteurs désignés dans le cadre du Comité Technique de pilotage (composé des représentants locaux des administrations, les représentants des populations, les autorités traditionnelles, la société civile...), mais doit être élargie, lors de la phase du diagnostic (lors des enquêtes de terrain), pour intégrer les représentants des populations locales (les chefs

de quartiers) afin d'identifier leurs problèmes et leurs besoins. Ce processus consensuel se poursuit, d'une manière plus élargie encore, à l'occasion des enquêtes publiques (d'une durée d'un mois) qui sont exigées lorsque le parti d'aménagement est arrêté.

Au cours de ces enquêtes publiques, le plan d'aménagement et le règlement d'urbanisme sont affichés à la mairie pendant un mois. Une campagne de sensibilisation des populations doit alors être conduite par le maire et le consultant pour emmener chaque citoyen à venir donner son point de vue sur le futur plan. Toutes les doléances sont recueillies dans un registre et transmis au consultant pour prise en compte avant la production du rapport final.

Sont-ils régulièrement élaborés ?

Le MINH DU a transféré depuis 2012 plus de 3 milliards de francs CFA aux communes pour l'appui à l'élaboration des DPU. De 2004 à ce jour, près de 127 DPU ont été élaborés ou sont en cours d'élaboration, sous divers financements. Il s'agit de :

- 14 Plans Directeurs d'Urbanisme (PDU) dont 11 financés par le Ministère en charge de l'urbanisme, 01 (Douala) par la Communauté Urbaine concernés achevés et 02 (Maroua et Garoua) élaborés dans le cadre du PAMOCCA;
- 71 Plans d'Occupation des Sols (POS) financés par l'Etat ;
- 34 Plans Sommaires d'Urbanisme (PSU) financés par l'Etat ;
- 08 Plans de Secteur (PS) à savoir le Plan de Secteur du Noyau Central de la ville de Yaoundé achevé et les Plans de Secteur du noyau central de Douala 3è, Molyko et Banekane déjà achevés, puis Ngeme, Mbengue et Nkouekong en cours de lancement.

Soit un taux de couverture en DPU d'environ 30%, ce qui reste très faible.

Comment mettre en œuvre les DPU pour en faire des outils de développement local ?

La mise en œuvre d'un DPU est la transformation des objectifs (sociaux, environnementaux, économiques, etc.) consignés dans celui-ci en réalisations concrètes, afin de réaliser un impact positif sur la qualité et les conditions de vie des populations (amélioration de la salubrité, réduction de la pauvreté, création d'emplois, augmentation de l'offre en logements décentes et d'une manière générale, en équipements sociaux de base dont la santé, l'eau, l'éducation, l'électricité, la facilitation de l'accès au logement décent et aux équipements divers). Elle se fait à cinq (05) niveaux :

- La préservation des emprises réservées pour les équipements publics;
- La régulation de l'utilisation du sol des différents domaines (national, public, privé, etc.) à travers la délivrance des actes d'urbanisme;
- La réalisation des équipements publics conformément au PIP;
- La réalisation ou l'incitation de la réalisation des programmes économiques projetées (création d'activités socio-économique: commerce, industrie, agriculture, artisanat, etc.) afin de garantir l'attrait et la compétitivité ;
- L'incitation et la coordination des opérations d'aménagement projetées (restructuration, rénovation, aménagement concerté, lotissements, etc.). C'est le lieu ici de préciser que les outils d'aménagement foncier que sont les plans de restructuration/rénovation, les lotissements et les zones d'aménagement concertés sont des documents de planification opérationnelle, qui sont chacun assortis d'un règlement d'urbanisme, d'un cahier de charges et d'un PIP chiffré ;
- Dès l'approbation du DPU, il est souhaitable d'instituer au sein de la commune un Comité de suivi de sa mise en œuvre placé sous l'Autorité du Maire et coordonné par le responsable des services techniques. A partir de ce moment, le Comité de suivi devient la cheville ouvrière de la planification et de la programmation opérationnelle des projets de développement: :
 - Il veille (en premier acte) à la matérialisation et la sécurisation des emprises réservées aux équipements publics (levées topographiques, constat et évaluation des biens affectés, déclaration d'utilité publique, indemnisation des ayants droits, etc.) ;
 - Il anime (localement), pour chaque exercice budgétaire, les concertations avec les différents partenaires (Etat, bailleurs de fonds, etc.) en vue de définir le programme d'action qu'il soumet à la délibération en Conseil municipal ou de Communauté selon le cas ;

- Il procède au montage des projets relatifs à la réalisation des programmes économiques et des opérations d'aménagement et recherche les partenaires pour leur financement et leur réalisation ;
- Il évalue périodiquement (cinq ans) la mise en œuvre du DPU et propose, le cas échéant, les mesures de rattrapage, la révision ou l'actualisation, conformément à la réglementation en vigueur ;
- Il suit l'activité de la Commission d'examen des dossiers de demande d'actes d'urbanisme et veille à la conformité des actes délivrés au DPU.

Les outils pouvant être utilisés pour la mise en œuvre des DPU

La mise en œuvre des DPU se fait à travers des outils ci-après :

- *Le contrat de Ville, considéré comme un instrument de la mise en œuvre de la politique urbaine à court terme, est défini comme un document cadre dont l'exécution limitée dans le temps, engage les acteurs sociaux que sont l'Etat, les Collectivités Territoriales Décentralisées, la Société Civile dans son acception large, en vue (i) d'impulser un développement global et cohérent d'une ville/ d'une commune à travers la mobilisation des énergies et des moyens financiers; (ii) de créer les conditions favorables à l'amélioration des conditions de vie des populations; et (iii) de favoriser le recul de la pauvreté à travers la création d'emplois massifs. Chaque partenaire ici s'engage sur la nature, le contenu et le financement partiel des différentes opérations programmées.*
- *Le Protocole de Partenariat, qui est une forme allégée du contrat de ville et en diffère au plan du volume des financements mobilisés. Il vise en tous points les mêmes objectifs que le contrat de ville ;*
- *Le Contrat Communautaire, qui permet aux communes de faire participer les organisations de la société civile (associations de quartier, ONG locales) à la vie de la municipalité (i) en favorisant leur accès à la commande publique à travers la réalisation des petits ouvrages et leur prise en charge par les populations; (ii) en mettant en place un dispositif de communication sur les projets à réaliser au profit des populations; (iii) en suscitant des expertises et l'utilisation de la main d'œuvre locale dans un but d'insertion sociale.*

Bref la mise en œuvre des DPU se fait à travers:

- *La sensibilisation de tous les acteurs et des populations sur les prescriptions du DPU;*
- *La réalisation des projets contenus dans le programme d'actions ou d'investissement à court et moyen terme ;*
- *Le respect des prescriptions d'urbanisme contenues dans le règlement d'urbanisme à travers la délivrance des actes d'urbanisme et le Contrôle des constructions;*
- *L'intégration des emprises des infrastructures et équipements projetés dans le patrimoine de la commune à travers une DUP;*
- *L'appropriation des réserves foncières domaniales et communales;*
- *La mise à la disposition (via le Préfet) de chaque service public, parapublic et privé ainsi qu'à la société civile, le règlement d'urbanisme du DPU ainsi que la liste des projets contenus dans le PIP et relevant de sa compétence, pour programmation dans son budget;*
- *L'appropriation le PIP du DPU par le maire pour en faire son « **Projet de Ville** » et s'en servir comme document de plaidoyer pour la levée des financements auprès des guichets de financement au niveau national (FEICOM, PNDR, etc.) et international (PTF);*
- *L'initiation et la signature d'un contrat de ville avec l'Etat et ses démembrements, pour la réalisation du projet de ville issu du DPU.*

S'agissant particulièrement de la délivrance des autorisations administratives d'utilisation du sol (actes d'urbanisme), on sait que la réglementation en matière de construction a été réformée par la loi n°2004/003 du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme au Cameroun et le décret d'application N° 2008/0739/PM du 23 avril 2008 fixant les règles d'utilisation du sol et de la construction abrogé et remplacé par le décret 2016/3058/PM du 28 juillet 2016 fixant les règles d'utilisation du sol et de la construction.

Malgré les innovations introduites par ces textes, de nombreuses contraintes en matière de construction subsistent et pèsent sur les populations et les investisseurs, ce qui a pour effet de maintenir l'illégalité dans la construction et le développement des constructions anarchiques et hasardeuses, elles-mêmes sources de risques pour la sécurité de ces populations.

Dans le classement du rapport « *Doing Business* » de la Banque Mondiale sur le climat des affaires, le Cameroun n'occupe pas de manière générale un bon rang, en raison des lourdeurs des procédures et des problèmes de gouvernance. Et de manière particulière, si notre pays a amélioré son rang au classement

général, son classement en ce qui concerne l'obtention du Permis de Construire (un des indicateurs permettant de rendre compte du climat des affaires dans un pays), enregistre toujours une régression. On comprend donc pourquoi le Gouvernement est engagé dans une série de réformes en vue de simplifier les délais et les procédures en matière de construction et aller vers l'amélioration des classements, de manière à améliorer ce classement et attirer les investisseurs.

De là découle l'idée de dématérialisation des procédures d'obtention des actes d'urbanisme, notamment du permis de construire, c'est-à-dire en termes simples: l'informatisation de la procédure; et la création des guichets uniques pour la délivrance des PC et de toutes les autres autorisations administratifs en matière de construction. C'est l'objet du décret N° 2018/9704/PM du 10 décembre 2018 instituant des guichets uniques de facilitation de la délivrance des actes administratifs relatifs à l'utilisation du sol et à la construction auprès des communautés Urbaines.

Pour les autres communes, il est recommandé de mettre en place les commissions prévues par la loi et de prendre les arrêtés déterminant les coûts des autres actes d'urbanisme autres que le Permis de construire et le permis d'implanter (dont les coûts sont indiqués dans la loi portant fiscalité locale).

Difficultés rencontrées

En ce qui concerne l'élaboration des DPU

Si une attention particulière a été portée dans les textes sur la simplification des documents à produire et des procédures d'élaboration, force est de constater, au regard de nombreux dysfonctionnements relevés, que le transfert de compétence en matière de planification urbaine s'est fait sans être suivi des compétences techniques nécessaires à la réalisation de cette importante activité.

C'est ainsi qu'on décèle de nombreuses insuffisances dans le contenu de la plupart des DPU élaborés ces dernières années, à quoi s'ajoutent un laxisme et une cacophonie dans le processus d'élaboration, de suivi de l'élaboration et même de mise en œuvre desdits documents. Les règles prescrites par les textes et dans les DPU sont peu ou pas appliquées et bon nombre de DPU élaborés nous interpellent quant à leur contenu. Les problèmes/difficultés rencontrés dans l'élaboration des DPU sont, sans être exhaustif:

- ✎ *L'insuffisance de moyens financiers pour couvrir les 374 municipalités du pays ;*
- ✎ *L'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines dans les CTD et dans les services déconcentrés du MINH DU ;*
- ✎ *L'insuffisance de firmes qualifiées et agréées pour la conduite des études d'urbanisme et la faible capacité technique et financière de celles existantes ;*
- ✎ *La faible appropriation de la loi et de ses décrets d'application par les acteurs, notamment les CTD ;*
- ✎ *Le laxisme dans le suivi des études au niveau local, entraînant un très grand retard dans l'exécution des prestations et la forclusion des crédits ;*
- ✎ *Les lourdeurs dans les procédures de passation des marchés.*

Toutes choses qui ont emmené le MINH DU à suspendre l'appui à l'élaboration des documents de planification urbaine de 2016 à 2018, afin de pouvoir faire le bilan et identifier les mesures à implémenter pour améliorer le processus.

En ce qui concerne la mise en œuvre des DPU

Les difficultés que rencontre la mise en œuvre des DPU sont, sans être exhaustif:

- ✎ *L'insuffisance de moyens financiers pour faire fonctionner les commissions de délivrance des actes d'urbanisme ;*
- ✎ *La non maîtrise des coûts de délivrance des actes d'urbanisme ;*
- ✎ *Les délais de traitement des demandes d'actes d'urbanisme assez longs ;*
- ✎ *L'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines dans les CTD et dans les services déconcentrés du MINH DU ;*
- ✎ *L'absence d'instances de suivi-évaluation de la mise en œuvre des DPU élaborés : les documents sont élaborés et personne ne se préoccupe de leur mise en œuvre ;*

- *La faible appropriation de la loi et de ses décrets d'application par les CTD : celles-ci n'explorent pas toutes les voies prévues pour la mise en œuvre des DPU ;*
- *La faible, voire la non appropriation des documents élaborés par les CTD concernés et les acteurs du secteur urbain en général.*

Par ailleurs, l'arrêté n°0001/E/2/A/MINDUH du 29 mars 2011 portant cahier de charges précisant les modalités techniques d'exercice des compétences transférées par l'Etat en matière de planification urbaine, de création et d'entretien des voiries en terre définit le cahier de charges pour ce qui est de l'élaboration des DPU et de la délivrance des actes d'urbanisme ne précise ni les modalités, ni les conditions de mise en œuvre des DPU (en dehors de la délivrance des actes d'urbanisme), laissant place naturellement à la cacophonie.

Plusieurs communes peinent à mettre en place les commissions d'examen des dossiers de demande d'actes d'urbanisme ; celles qui sont mises en place ne fonctionnent pas dans la plupart des cas; et enfin, les communes n'ont pas une main mise complète dans la création des lotissements tels que voulu par la loi régissant l'urbanisme (or c'est le lotissement qui structure un territoire !); ces lotissements se créent en marge de la réglementation en vigueur, s'appuyant sur les textes obsolètes, faisant ainsi le lit à l'anarchie.

Les mesures implémentées pour l'amélioration du processus

Plusieurs actions ont été entreprises pour améliorer le processus d'élaboration et de mise en œuvre des DPU. Il s'agit notamment :

- *De l'élaboration d'un guide de référence en matière d'urbanisme (VADEMECUM) ;*
- *De l'élaboration d'un guide technique d'élaboration des DPU;*
- *De l'élaboration d'un manuel de procédures de suivi administratif et financier de l'élaboration des DPU;*
- *De l'amélioration des TDR et la production de TDR types (meilleure maîtrise des coûts et délais de réalisation de ces études dont la complexité n'est plus à démontrer);*
- *De la finalisation de la grille nationale des équipements ;*
- *Du coaching des cabinets locaux par des BET internationaux afin de permettre un transfert de technologie.*
- *De la sensibilisation des acteurs à travers les lettres circulaires et les missions sur le terrain (deux lettres circulaires sur l'élaboration des documents de planification urbaine et la mise en place des commissions d'examen des dossiers de demande d'actes d'urbanisme);*
- *De la formation des maires et responsables des services municipaux et déconcentrés dans le montage et le suivi des études d'urbanisme et la délivrance des actes d'urbanisme à travers le PNFMV ;*
- *De l'organisation des réunions trimestrielles de suivi-évaluation des études d'élaboration des DPU avec les différents acteurs concernées (CTD, Délégués régionaux et départementaux du MINH DU et BET adjudicataires des marchés) ;*
- *Des missions de terrain au courant de l'année 2017 pour s'assurer de la mise en place effective et du fonctionnement des commissions d'examen des dossiers de demande d'actes d'urbanisme dans les villes planifiées et sensibiliser les acteurs sur la mise en œuvre des DPU;*
- *De la réalisation, en 2015, d'une étude sur l'analyse des besoins en renforcement des capacités des acteurs en matière d'élaboration et de suivi de l'élaboration des DPU;*
- *Du renforcement des capacités des BET en matière de cartographie (en 2016) ;*
- *De la réalisation d'une étude en vue de la détermination des coûts de délivrance des actes d'urbanisme (2015-2016) ;*
- *De la prise du décret 2016/3058/PM du 28 juillet 2016 fixant les règles d'utilisation du sol et de la construction qui a abrogé le décret de 2008 relatif au même objet: ce décret réduit à 10 jours le délai de délivrance du certificat de conformité tout en allégeant d'une manière générale l'ensemble des procédures.*
- *De la signature du décret N° 2018/9704/PM du 10 décembre 2018 instituant des guichets uniques de facilitation de la délivrance des actes administratifs relatifs à l'utilisation du sol et à la construction auprès des communautés Urbaines.*

Recommandations pour booster et maîtriser la planification urbaine au Cameroun, pour des villes durables (inclusives, compétitives et résilientes)

Au niveau national :

- *La mise en place d'un mécanisme performant de financement de l'élaboration et de mise en œuvre des documents de planification urbaine, avec l'appui des PTF (il pourrait s'agir d'un vaste programme à l'image du PNDP qui permettrait à toute les communes de se doter d'un DPU) ;*
- *Une meilleure coordination gouvernementale en matière de planification urbaine à travers la complémentarité entre les DPU et le PCD, la gestion foncière et cadastrale et la planification urbaine afin de réduire les confusions et impulser un développement harmonieux et durable des territoires ;*
- *La nécessité de compléter la loi portant fiscalité locale afin de préciser et harmoniser les coûts de tous les actes d'urbanisme ;*
- *Le renforcement du pouvoir des maires en matière de gestion foncière ;*
- *La mise en place des agences locales pour accompagner les communes dans la maîtrise d'ouvrage locale ;*
- *L'impérieuse nécessité de faire du DPU l'outil de base pour la budgétisation et le financement des projets dans la commune.*

Au niveau local :

- *Une meilleure implication des services déconcentrés du MINHDU à travers le coaching du personnel communal et l'organisation de réunions bimensuelles de suivi de l'élaboration des DPU, tant au niveau régional qu'au niveau départemental ;*
- *L'exigence d'un service technique qualifié dans les CTD avec au moins un ingénieur et un urbaniste ;*
- *La formation des personnels des CTD et du MINHDU à travers URAMDEUR de l'Université de Yaoundé I, l'EAMAU, le Programme National de Formation aux Métiers de la Ville (PNFMV) qui vise le renforcement des capacités des techniciens de l'Etat et des CTD aux métiers de la ville et à l'urbanisme, l'Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics (ENSTP) dans le cadre de la formation en Urbanisme, etc.*
- *La mise en place de guichets uniques de délivrance des actes d'urbanisme dans les grandes villes ;*
- *L'institutionnalisation de l'outil contrat de ville pour la mise en cohérence des actions de programmation et de réalisation des projets dans les villes disposant de documents de planification et des PCD ;*
- *L'institution dans chaque commune planifiée d'un comité de suivi de la mise en œuvre des DPU ;*
- *La formation des CTD et des services déconcentrés du MINHDU à la mise en œuvre des DPU ;*
- *L'instauration des conférences communales de programmation des investissements (regroupant tous les services locaux de l'Etat) pour la préparation des plans d'actions des communes en conformité avec les DPU.*

Conclusion

La mise en œuvre des compétences transférées en matière de planification urbaine connaît aujourd'hui de nombreuses lacunes. Ces lacunes concernent les limites du cadre réglementaire, les déficits en quantité et qualité de ressources humaines, le laxisme ou l'ignorance des exécutifs communaux, l'insuffisance des moyens, une absence de coordination gouvernementale et Etat-commune pour la mise en œuvre des DPU, etc.

L'amélioration de ce processus nécessite non seulement la mise en œuvre des mesures énumérées ici, mais également une prise de conscience certaine de tous les acteurs, notamment ceux des services déconcentrés de l'Etat qui ont la charge d'accompagner les CTD dans l'exercice des compétences qui leurs sont transférées.

La transformation de la physionomie de nos villes en dépend./-

Les débats consécutifs aux deux exposés ont porté sur :

- Les plans communaux de développement sont-ils régulièrement élaborés, mis à jour et diffusés au niveau local et central ?
- Les plans communaux de développement sont-ils chiffrés et traduits dans les budgets annuels des communes ?
- L'élaboration des plans communaux de développement est-elle faite de manière participative ?
- Comment prendre en compte les projets inscrits dans les PCD dans les BIP dans le cadre de la planification locale et de la planification nationale ?
- Comment exercer de manière efficace la maîtrise d'ouvrage locale à tous les cycles d'un projet ?
- Comment faire des documents de planification spatiale (plan directeur d'urbanisme, plan de secteur, plan d'occupation des sols, plan sommaire d'urbanisme) des outils de développement ?
- Comment faciliter la délivrance des documents d'urbanisme dans les communes ?
- Comment évaluer les besoins des communes en matière d'investissement ?
- Les plans communaux de développement dans leur contenu mettent-ils l'emphase sur les projets à caractère économique au-delà des projets sociaux de base ?
- Comment rendre les péréquations équitables et efficaces ?
- Comment rendre attractive la commune ?
- Comment vendre la commune et susciter la prise de risque chez l'opérateur économique ?
- Comment mesurer et évaluer le développement local ?
- Comment faire de la coopération décentralisée un levier de développement local ?

A l'issue des échanges, les recommandations ci-après ont été formulées :

1. *Mettre en cohérence les documents de planification communale en veillant au respect de la hiérarchie entre lesdits documents ;*
2. *Associer les élus locaux à l'élaboration des documents de planification au niveau régional et national, afin de veiller à la cohérence entre les différents niveaux ;*
3. *Créer et/ou redynamiser les comités/commissions chargés du suivi, de la diffusion et de la mise en œuvre des documents de planification communale ;*
4. *Redynamiser les commissions chargées de la délivrance des actes d'urbanisme ;*
5. *Assurer le financement adéquat de ces comités et commissions en revoyant en particulier la nomenclature budgétaire communale pour permettre la prise en charge de leur fonctionnement et à travers la fixation par le MINDDEVEL d'un barème de rémunération de leurs membres ;*
6. *Exiger systématiquement le certificat d'urbanisme comme préalable à la délivrance des permis d'occupation temporaire du domaine public ;*
7. *Mettre en place un programme d'élaboration des PSU et examiner la possibilité de son financement par le FEICOM et éventuellement par les bailleurs de fonds ;*
8. *Arrimer les Communes aux principes du budget programme ;*
9. *Veiller à l'application stricte de l'opposabilité légale aux tiers des documents de planification communale ;*
10. *Harmoniser l'appellation des différents instruments de planification existants ;*
11. *Prendre en compte les projets issus des PDU et des PCD dans le BIP ;*
12. *Mettre en œuvre rapidement la promesse de la Hiérarchie de porter à 10 pourcent du budget national les fonds alloués à la décentralisation ;*

13. *Créer un guichet unique pour le financement de la décentralisation ;*
14. *Mettre la Commune au centre de l'économie sociale et solidaire ;*
15. *Les Maires devraient mieux capitaliser l'apport du Sous-préfet et du Chef traditionnel dans la gestion des affaires foncières ;*
16. *Aider les Maires à constituer des réserves foncières en finançant les indemnisations ;*
17. *Intégrer les Maires dans les commissions consultatives ;*
18. *Encourager l'intercommunalité au plan national ;*
19. *Prendre en compte l'IDL, ainsi que les critères additionnels tels que la superficie, l'éloignement des principaux centres de décision, l'enclavement, et les besoins globaux tels que chiffrés et évalués par les plans, pour la répartition équitable des ressources sur le territoire national ;*
20. *Permettre aux Maires de recruter eux-mêmes, à partir des profils bien déterminés et sur appel à candidatures les SG et RM de leurs municipalités ;*
21. *Donner aux Maires un droit de regard sur la gestion des Centres d'Etat Civil Secondaires ;*
22. *Veiller à la disponibilité à temps des ressources allouées aux communes ou à défaut revenir à l'autonomie financière du FEICOM;*
23. *Organiser des audiences foraines sur l'ensemble du territoire national en vue de l'établissement des actes d'état civil conformes.*

ATELIER N° 4

Ressources de la Commune

Exposé 1 : Des ressources humaines de qualité : une composante importante pour la réalisation des missions assignées aux communes

Par **Mme NDI Elisabeth NJIE epse Jarreth**, Directeur Adjoint, CEFAM

Contexte

«...notre choix de valoriser les ressources humaines, sachant que le Capital Humain est le levier du développement et la source des richesses. Il est également le vecteur de transformation et de gestion des autres ressources et de leur intégration dans le processus de développement ». (Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Maroc, 2000)

Il est généralement admis que les ressources humaines sont la première et la plus importante ressource pour la croissance et le développement de toute organisation. Une organisation peut avoir besoin de bâtiments, d'équipement et d'argent pour son fonctionnement, mais sans le personnel, ces éléments ne servent à rien. C'est à cause du personnel qu'ils sont nécessaires à l'organisation.

Pouvez-vous imaginer une commune sans le personnel ? Cela paraît impossible, non ?

C'est pourquoi il est reconnu que c'est le personnel, et non les bâtiments ou l'équipement, qui fait une organisation. Comment faire face aux défis de l'urbanisation rampante, des mouvements migratoires, de l'insécurité, du changement climatique, de la rareté des ressources, du chômage et du désespoir des jeunes, de la fuite des cerveaux et des talents, de la fracture numérique et des demandes pressantes des citoyens et des communautés qui sont de plus en plus conscients de leur réalité et dont les droits et les besoins sont davantage complexes, si les collectivités locales continuent d'être gérées par l'administration centrale? Comment permettre au processus de décentralisation d'avancer si les communes continuent de gérer leur personnel de manière archaïque, faisant fi des normes minimales en matière de gestion des ressources humaines ? Le capital humain est la ressource la plus critique indispensable à toutes les initiatives de développement. Cette assertion est vraie pour la mise en œuvre accélérée du processus de décentralisation au Cameroun.

Mobilisation pour le développement du capital humain des collectivités locales: un facteur clé pour l'atteinte des objectifs de développement durable.

Les capacités des collectivités locales en ressources humaines sont évaluées simultanément par rapport au nombre de ressources humaines dont elles disposent. Le principal problème au niveau local est le manque de ressources humaines disponibles au sein des collectivités locales. Il y aurait manque de personnel en général et plus particulièrement le personnel hautement qualifié dans certaines professions techniques essentielles pour la gouvernance locale. Comparativement au gouvernement central et au secteur privé, les capacités des communes en ressources humaines restent relativement faibles et doivent être renforcées en quantité et en qualité.

Le Ministre Délégué à la Présidence chargé de la bonne gouvernance au Burundi a déclaré que: *«Dans notre pays, comme ailleurs en Afrique, le principal défi des ressources humaines est lié au manque de qualification du personnel pour mener à bien la mission assignée aux municipalités.»*

I - Situation des ressources humaines au Cameroun

La gestion des ressources humaines est le maillon le plus faible de la gouvernance locale et par conséquent la cause principale de faibles performances des communes au Cameroun. Curieusement, dans leurs efforts de plaidoyer pour accélérer le processus de décentralisation et améliorer la gouvernance locale, les autorités municipales mettent l'accent et accordent la priorité à l'amélioration de leurs ressources et de leurs capacités financières et fiscales pour mieux assumer leurs responsabilités et faire face à ces défis, évoquant rarement les problèmes, les défis et les capacités de leurs ressources humaines. Les principes de décentralisation consacrés dans la constitution de 1996 et matérialisés par les réformes de 2004 et de nombreux autres textes ultérieurs ne peuvent se concrétiser comme prévu par le Président de la République, Son Excellence Paul Biya, que si nos collectivités territoriales décentralisées disposent de la main-d'œuvre compétente requise.

L'article 4 (1) de la Loi N° 2004/17 du 22 juillet 2004 sur l'orientation de la décentralisation stipule que les collectivités territoriales décentralisées sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent d'une autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux. À ce titre, leurs conseils ont pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif dans leurs domaines de compétence respectifs.

L'article 19, paragraphe 1, de la même loi dispose que les collectivités territoriales décentralisées recrutent et gèrent librement le personnel nécessaire à l'accomplissement de leurs missions, conformément à la législation en vigueur.

Le succès d'une organisation dépend dans une large mesure de la qualité de ses employés qui se mesure à l'aune de leurs performances. Les communes auront besoin de personnes compétentes et d'autres facteurs pour mener à bien leur mission de développement.

En outre, les emplois à pourvoir dans les services des Communautés urbaines, des Communes d'arrondissement et des Communes sont organisés suivant les indications générales définies par les tableaux-type annexés à l'Arrêté N°. 00136/A/MINATD /DCTD du 24 août 2009.

I.1 Dotation en personnel - recrutement et déploiement

La gestion des ressources humaines est une discipline qui concerne la gestion des personnes au travail. Elle a pour rôle de déterminer le meilleur moyen d'encadrer les employés d'une organisation pour qu'ils soient mieux en mesure d'atteindre leurs objectifs. Il s'agit du processus de planification, d'organisation, de recrutement, de renforcement des capacités, de délégation et d'évaluation des ressources humaines en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

I.1.a. Recrutement du personnel

Le recrutement est le processus permettant d'obtenir un nombre suffisant de candidats les plus qualifiés afin de sélectionner les meilleurs. Ce processus devrait suivre les étapes prévues par le Code du travail. Une pratique transparente et responsable pour nos communes exigerait que le besoin (poste vacant) soit identifié et que le profil du personnel requis soit établi et publié avant l'entretien de l'embauche, conformément à la réglementation en vigueur.

Les profils sont déjà définis par l'Arrêté N° 00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009 susvisé. Cependant, dans nos communes, le processus de recrutement est à peine respecté, chaque Maire ou Délégué de Gouvernement successif recrutant le personnel sans définir clairement les besoins ni les profils correspondants. Ce recrutement se fait souvent sous le fallacieux prétexte d'Employés Temporaires, dont certains travaillent plusieurs années sans contrat et occupent parfois des postes de responsabilité importants et sensibles. Par conséquent, les communes se retrouvent avec une main-d'œuvre abondante, des contraintes sur la masse salariale et tous les autres maux liés à la mauvaise gestion des ressources humaines. C'est sans doute la raison pour laquelle le ministre de la Décentralisation a récemment, par la Circulaire No. 000398/L/MINDDEVE / NG /DAJ du 22 janvier 2019, appelé les Maires et les Délégués du Gouvernement à mettre de l'ordre.

I.1.b. Déploiement du personnel

Le déploiement du personnel doit être conforme à l'aspect poste-profil. Le personnel appelé à occuper un poste spécifique doit avoir le profil (qualifications, expérience) correspondant à la description de la tâche à accomplir par ce personnel. Plusieurs études réalisées par les stagiaires du Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM) ont révélé que le déploiement médiocre et discrétionnaire du personnel était une des raisons du faible rendement et de la démotivation sur le lieu de travail. Dans une étude de suivi post-formation réalisée par le CEFAM, un nombre important d'ex-stagiaires (42,3%) a déclaré qu'ils ne travaillent pas du tout dans leur domaine de formation; 23,7% ne travaillent que partiellement dans ledit domaine alors que 18,6% travaillent dans leur domaine de formation. Il faudrait également tenir compte du fait que les nominations du personnel communal aux postes de responsabilité, par le ministère de tutelle, éloignent souvent l'employé de sa municipalité d'origine qui l'a soutenu financièrement. Dans de telles circonstances, comment les communes peuvent-elles récupérer les investissements financiers réalisés dans le personnel et le temps perdu en matière de formation (lorsqu'il s'agit d'un stagiaire du CEFAM)?

En outre, plusieurs études diagnostiques sur les institutions communales réalisées lors de l'élaboration de plans de développement communal et de renforcement des capacités communales révèlent que certains services sont en sous-effectifs tandis que d'autres abondent de personnel oisif.

I.2. Opportunités de formation et incitations à la formation

Il est généralement admis que la formation est essentielle au rendement du personnel. Elle améliore également l'estime de soi du personnel. Alors que le personnel est censé être recruté sur la base de ses qualifications, c'est l'expérience professionnelle et le recyclage régulier qui le rendent plus apte au travail. De nombreux employés communaux n'ont malheureusement jamais eu l'occasion de se perfectionner à travers des formations de courte durée. La question est également de savoir s'il existe une incitation suffisante à la formation, compte tenu du fait que cette formation n'est presque pas suivie d'une promotion ou d'une valorisation du salaire, comme le révèle l'étude du CEFAM: En termes de rapport recyclage-promotion, 26,3% des ex-stagiaires ont suivi une formation de recyclage et ont été promus au même moment, 19,3% n'ont eu aucune des deux, 8,8% ont été promus mais sans valorisation du salaire, 22,8% ont suivi un recyclage mais n'ont pas été promus (Etude CEFAM Tracer, 2011).

I.3. Rendement et évaluation du personnel

Le rendement du personnel dépend de plusieurs facteurs, notamment le cadre du travail, les incitations, les capacités, etc. Pour évaluer le rendement du personnel, il faut fixer des objectifs de rendement, évaluer régulièrement le taux de réalisation et en informer le personnel. Dans les communes, la planification des travaux devrait être coordonnée par le Secrétaire Général et le Trésorier Municipal, chacun agissant dans son domaine de compétence. Dans de nombreuses communes, il n'existe aucune preuve écrite de cette pratique et presque aucune coordination entre le Trésorier et le Secrétaire Général en matière de gestion du personnel. Il est clair que lorsque la planification n'est pas documentée, il est difficile de suivre les performances et l'évaluation objective devient donc problématique. L'absence de manuels de procédures aggrave cette situation.

I.4. Organigramme standard et définition de l'emploi, mise en œuvre et défis

Par Arrêté N° 00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009, le ministère de tutelle de l'époque a fourni un organigramme générique et une définition complexe de l'emploi pour les communes. Celles-ci pourraient les adapter à leurs contextes spécifiques. Les études et les visites de terrain effectuées dans les communes, par exemple de récentes études menées dans les communes de Bafang, Banganté, Tiko et Mbalmayo (Programme de décentralisation FEICOM Villes Moyennes 2018), ainsi qu'un échantillon du diagnostic institutionnel communal effectué pour les municipalités lors de la préparation de plans communaux, tendent à affirmer qu'il existe des organigrammes mais le personnel n'en a pas connaissance et ne dispose pas de document écrit sur la description de l'emploi. Les voies hiérarchiques et la structure hiérarchique risquent donc de ne pas être respectées.

II. Manque de ressources humaines

En règle générale, on constate que dans les petites municipalités, le personnel a tendance à être insuffisant en nombre et en qualifications. Des domaines tels que la promotion du développement économique local et les services techniques manquent souvent de personnel, bien que des agents de développement communal aient été recrutés et formés par le Programme National de Développement Participatif (PNDP) au cours de ces dernières années. Même à ce moment-là, la plupart d'entre eux sont devenus des hommes à tout faire et des secrétaires quasi privés des maires.

II. 1. Besoins de formation (nombre et compétences)

On estime que sur les 12 000 employés municipaux du pays, seuls 30% environ ont la formation requise pour correspondre aux profils des tableaux-types des emplois communaux. Il existe donc un déficit énorme de compétences pour faire face aux défis croissants de la décentralisation. Avec les élections prévues des conseillers régionaux, ce besoin s'avère davantage critique.

Bien que les besoins en formation du personnel soient identifiés par le biais des évaluations des besoins en formation, les domaines couramment cités sont les suivants: gestion des ressources humaines, compétences en applications informatiques (EXCEL, traitement de texte, logiciel de comptabilité), gestion des archives, gestion des déchets, gestion du cycle de projet, gestion financière et comptabilité, processus d'attribution des contrats, supervision des travaux, contexte juridique, urbanisme et gestion urbaine, gestion des compétences et des ressources transférées.

II.2. Besoins non liés à la formation

Bien que le rendement du personnel dépende fortement des qualifications et de l'expérience, il est également admis que le cadre de travail contribue de manière significative aux performances du personnel. L'existence d'un cadre de travail et d'outils appropriés - bureaux, papeterie, mobilier, ordinateurs, véhicules, vélos, etc., d'un environnement propice et harmonieux ; d'une culture institutionnelle favorable, par exemple : séminaires d'imprégnation, réunions de services et de directions régulières, communication fluide et ouverte, leadership inclusif – tout ceci concourt à l'amélioration des performances du personnel.

Tout ce qui précède doit être renforcé avec le respect et la mise en œuvre de la promotion et d'autres mécanismes d'incitation, par exemple: la mise en application du décret présidentiel de 2014 portant augmentation des salaires de 5%.

Il va sans dire que le paiement régulier des salaires et des indemnités éventuellement dues est essentiel pour le rendement du personnel.

III. Lacunes des politiques

La réglementation en vigueur en matière de décentralisation et le Code du travail sont assez exhaustifs. Cependant, l'employé communal continue de réclamer un statut particulier, défini par un texte réglementaire qui énonce clairement sa situation en tant que corps de la fonction publique et définit son profil de carrière. Il est clair qu'il faut de toute urgence répondre à cette question étant donné la situation actuelle dans laquelle les membres du personnel restent dans l'incertitude après la perte de leurs postes de responsabilité tout en siégeant dans des communes autres que celles auxquelles ils appartiennent; et le fait que les employés communaux qui partent à la retraite passent des années sans toucher leurs prestations de retraite ne sont pas de nature à attirer et de retenir un personnel de qualité.

En interne, dans les communes, l'absence de manuels de procédures entraîne l'improvisation, la négligence, l'évaluation et la promotion irrégulières et arbitraires du personnel et favorise d'autres abus.

IV. Offres de formation

Les communes devraient adopter et mettre en œuvre des plans de formation annuels pour leur personnel. Il existe des possibilités de formation, en commençant par les formations par les pairs au sein de la commune, ainsi que les formations de courtes durée, le coaching et des cours de certification au CEFAM.

Bien qu'il soit reconnu que certaines universités offrent des qualifications académiques en décentralisation et que, occasionnellement, d'autres programmes et partenaires au développement en proposent des formations de courte durée, le CEFAM a pour mission officielle de fournir une formation professionnelle au personnel communal, aux élus et aux autorités publiques de tutelle. Alors que le terrain est progressivement envahi par des acteurs en quête de positionnement, il est nécessaire de souligner cette mission du CEFAM et de lui donner les moyens de garantir la qualité des formations fournies aux communes.

V. Recommandations

Les recommandations suivantes peuvent être formulées au vu de ce qui précède :

- Achever la réforme du CEFAM afin de renforcer son autonomie et d'augmenter son financement pour qu'il puisse, entre autres, introduire la formation à distance en faveur du personnel des communes à l'aide des TIC.
- Mettre l'accent sur la formation dans les communes au moyen d'instruments réglementaires
- Augmenter le financement pour la formation de tous les acteurs du processus de décentralisation
- Investir dans la formation régulière des formateurs
- Reconnaître et récompenser le mérite des Délégués du Gouvernement et des Maires qui œuvrent activement pour le perfectionnement de leur personnel par le biais de formations transparentes et régulières

Références

Circulaire NO. 000398/ L/MINDDEVEL/ NG / DAJ du 22 janvier 2019, situation professionnelle des travailleurs temporaires et des communautés urbaines

Décret n ° 93/577 / PM du 15 juillet 1993, fixant les conditions d'emploi des travailleurs temporaires, occasionnels ou saisonniers

Arrêté N°. 00136 / A / MINATD / DCTD du 24 août 2009 portant application des tableaux-types des employés communaux

Loi n ° 92/007 du 14 août 1992 sur le Code du travail du Cameroun

CEFAM & GIZ (2011) Report on the Tracer Study for the CEFAM Graduates of 2009

Enko, Wawoh Mary (2018) Factors Affecting Personnel Performance in Kumba City Council, Dissertation presented and defended in partial fulfilment of the requirements for the award of a General Administration Diploma

Phininyare, Molefe B: Human Resource Management and Decentralisation in Botswana and South Africa,(2009) https://www.researchgate.net/publication/278009607_Human_resource_management_and_decentralization_in_Botswana_and_South_Africa Consulted on the 29th January 2019

KFW&FEICOM (2018): Inédit. Projets de plans de renforcement de capacités des communes de Bafang, Bangangté, Mbalmayo et Tiko

Exposé 2 : Les ressources financières de la commune

ALIOU ISSA, Directeur de la Mobilisation des Ressources Financières, de la Comptabilité et du Patrimoine au FEICOM

Introduction

Depuis une dizaine d'années, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) sont au centre de nombreuses réformes qui tendent à modifier profondément leur physionomie. L'année 2004 a marqué en effet une étape décisive dans cette évolution, avec le transfert des nouvelles compétences à ces entités. Cette option s'est accompagnée de transfert de ressources qui en est la contrepartie. Le financement des CTD constitue donc la clé de voûte du processus de décentralisation.

Dans le cadre du présent exposé, il s'agira dans un premier temps de faire un tour d'horizon des généralités sur les sources de financement et le mécanisme de redistribution des ressources financières des CTD. Ce développement permettra de comprendre que la question de financement du développement local est une problématique essentielle qui comporte des enjeux certains et de contraintes réelles. Cette approche permettra également d'éclairer les préconisations utiles envisageables, en vue d'améliorer le système camerounais de financement et de redistribution des ressources aux CTD.

I - Généralités sur les sources de financement de la décentralisation au Cameroun

A- Le cadre légal et réglementaire de mobilisation des ressources financières des CTD

Pour l'essentiel, la mobilisation et la mise à disposition des ressources des CTD sont encadrées par :

- *La Loi fondamentale de la République du Cameroun qui pose les principes de solidarité et de développement harmonieux de l'ensemble des CTD ;*
- *La Loi N°2004/017 du 22 juillet 2004 d'Orientation de la Décentralisation ;*
- *La Loi N°2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime Financier des CTD ;*
- *Le Code Général des Impôts ;*
- *La Loi 2009/019 du 15 décembre 2009 Portant Fiscalité Locale (LPFL) ;*
- *Le décret N° 2009/248 du 05 août 2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de la Dotation Générale de Décentralisation ;*
- *Le décret n°2011/1731/PM du 18 juillet 2011 fixant les modalités de centralisation, de répartition et de reversement du produit des ICSP, modifié et complété par celui N°2018/3633/PM du 09 mai 2018 ;*
- *Les circulaires (du MINFI, du DGI et du DGD) précisant les modalités d'application des dispositions des lois de finances ;*
- *La Circulaire Conjointe n°2935/MINATD/MINFI du 20 octobre 2010 précisant les modalités d'application de la LPFL ;*
- *L'Instruction n°18/001/MINFI/SG/DGTFCM/CLC du 08 janvier 2018 portant nomenclature des comptes du trésor de l'exercice 2018.*
- *L'Instruction n°13/0017/I/MINFI/SG/DGTFCM/CLC du 28 mai 2013 définissant les modalités de répartition et de comptabilisation du produit du timbre sur la publicité (DTP) ;*
- *L'Instruction n°2011/002/I/MINFI/SG/DGTFCM/CLC du 28 février 2011 portant création des comptes et institution de la procédure comptabilisation des impôts communaux perçus centralisation, de répartition et de reversement du produit des ICSP ;*
- *L'Instruction n°060/MINFI/SG/DGTFCM/DT/DER du 08 avril 2010 portant procédure de comptabilisation des vignettes automobiles (DTA).*

B - Les ressources financières des CTD

L'article 22 de la Loi de 2004 d'Orientation de la Décentralisation dispose que : « **les ressources nécessaires à l'exercice par les collectivités territoriales décentralisées de leurs compétences leur sont dévolues soit par le transfert de fiscalité, soit dotation, soit par les deux à la fois** ».

Ainsi, les recettes des CTD proviennent de deux principales sources : la fiscalité et les dotations.

1- Le transfert de la fiscalité

Le régime juridique de la fiscalité locale au Cameroun est déterminé par la loi n°2009/019 du 15 décembre 2009 Portant Fiscalité Locale. Il est important de relever que la fiscalité locale représente l'essentiel de ressources des collectivités. Elle se subdivise en trois groupes : les impôts communaux, les taxes communales et les impôts et taxes des régions.

a) Les impôts communaux

Les impôts communaux sont les ressources d'origine fiscale émises et recouvrées au profit des CTD par les services fiscaux de l'Etat. Les impôts communaux affectés aux CTD sont constitués : Des contributions des patentes ; Des droits de licences; De la taxe foncière sur la propriété immobilière. Des droits de mutations immobilières (bail); Des droits de mutations immobilières (propriété) ; Des centimes additionnels communaux (CAC); De la taxe de stationnement ; De la Redevance Forestière Annuelle (RFA) ; De la Taxe de Développement local (TDL) ; Des Droits de Timbre Automobiles (DTA) ; Du Droit de Timbre sur la Publicité (DTP)

Les clés de répartition de ces recettes en partage, sont fixées par les textes législatifs et réglementaires.

b) Les taxes communales

Les taxes communales sont des ressources issues généralement des services communaux et qui, bien qu'encadrées par la Loi fiscale, sont directement levées par les CTD elles-mêmes. Elles regroupent : la taxe de développement local, la taxe d'abattage du bétail, la taxe sur les armes à feu, la taxe d'hygiène et de salubrité, les droits de place sur les marchés, les droits sur le permis de bâtir ou d'implanter, les droits d'occupation temporaire de la voie publique, la taxe de stationnement, les droits d'occupation des parcs de stationnement, les tickets de quai, la taxe sur les spectacles, les droits de stade, le droit de timbre communal, la redevance pour la dégradation de la chaussée, la taxe communale de transit ou de transhumance, la taxe sur le transport des produits de carrières, les droits d'occupation des parkings, la taxe sur les produits de récupération.

c) Les impôts et taxes des régions

Ce sont les impôts et taxes affectés aux régions. Il s'agit des produits des impôts et taxes suivants : les droits de timbre sur les cartes grises ; le droit de timbre d'aéroport ; la taxe à l'essieu ; les redevances sur les ressources de la forêt, de la faune et de la pêche ; les redevances sur les ressources en eau ; les redevances sur les ressources pétrolières ; les taxes ou redevances sur les ressources minières ; la redevance sur les ressources halieutiques et d'élevage ; les taxes et/ou redevances sur les ressources énergétiques ; les taxes et/ou redevances sur les ressources touristiques ; les taxes et/ou redevances aérospatiales ; les taxes et/ou redevances sur les ressources du secteur gazier ; la redevance d'usage de la route ; les droits d'exploitation des établissements classés dangereux, insalubres ou incommodes ; tout autre impôt, droit ou redevance affecté par l'Etat.

2- Les dotations

Depuis l'effectivité de transfert de compétences aux communes et aux communautés urbaines en 2010, ces dernières reçoivent de l'Etat deux types de dotations : la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD) et les crédits transférés.

a) La Dotation Générale de Décentralisation (DGD)

La DGD a été instituée par la loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'Orientation de la Décentralisation. Son article 33 alinéa 1 indique qu'elle est destinée « *au financement partiel de la décentralisation* » ; tandis que l'alinéa 2 précise que : « *la Loi de finances fixe chaque année sur proposition du Gouvernement, la fraction de recettes de l'Etat affectée à la dotation générale de décentralisation* ».

Ce dispositif légal est complété par le décret n° 2009/248 du 5 août 2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de Dotation Générale d'Investissement. Il convient de préciser en effet que la DGD est répartie en deux groupes : la Dotation Générale de Fonctionnement(DGF) et la Dotation Générale d'Investissement (DGI).

C'est pourquoi, depuis 2010 jusqu'à ce jour un décret du Premier Ministre est publié à cet effet. L'opérationnalité de ces décrets est accompagnée pour chaque exercice par les arrêtés-conjoints MINATD-MINFI pour la DGF et MINATD-MINEPAT pour la DGI portant affectation et mise à disposition des différentes quotes-parts de la DGD.

b) Les ressources issues des crédits transférés (ou des transferts budgétaires)

Outre la DGD, certains départements ministériels opèrent annuellement au profit des CTD des transferts des crédits correspondants aux compétences transférées. L'article 25 alinéa 1 de la Loi d'Orientation de la Décentralisation dispose que : « **les charges résultant pour chaque Région ou Commune, des transferts de compétences, font l'objet d'une attribution par l'Etat de ressources d'un montant au moins équivalent auxdites charges** ». C'est dire que ces ressources ne sauraient être inférieures aux charges liées à la compétence transférée. L'alinéa 2 du même article précise qu'elles doivent être « **au moins équivalentes aux dépenses effectuées par l'Etat, pendant l'exercice budgétaire précédent immédiatement la date du transfert de compétences** ». Ces ressources sont appelées crédits transférés ou crédits budgétaires.

Dans le but de renforcer le processus de décentralisation et promouvoir le développement local, le Gouvernement s'est résolu d'augmenter de manière substantielle le volume des ressources transférées du BIP dès 2019.

Ces ressources ont désormais deux composantes :

- *Les transferts des administrations sectorielles aux CTD. Ces dotations sont destinées à la mise en œuvre des stratégies sectorielles des administrations dont les compétences sont transférées aux CTD ;*
- *Les transferts de l'Etat au profit des CTD inscrits dans le BIP du MINDDEVEL. Cette dotation sera allouée à toutes les 360 communes du Cameroun, contrairement aux dotations sectorielles qui sont le reflet de la mise en œuvre de leur stratégie. Elle servira à la réalisation des projets multisectoriels issus de leurs plans communaux de développement.*
- *Cette option est une nouvelle forme de répartition et d'exécution de la dotation générale à l'investissement, en la renforçant.*

3 - Les autres ressources financières des CTD

Elles sont constituées :

- *Des produits de l'exploitation du domaine et des services communaux (loyers des immeubles communaux, produits des services affermés ou concédés), ;*
- *Des emprunts, dons et legs ;*
- *Des subventions ;*
- *Des ressources issues des activités génératrices de revenus.*

C - Le mécanisme de financement et de redistribution des ressources aux CTD

Pour la mise à disposition des ressources financières aux CTD, notamment celles issues du transfert de la fiscalité, la Loi Portant Fiscalité Locale susvisée fait une distinction entre les ressources dites d'intercommunalité et les ressources dites de péréquation.

- Les ressources d'intercommunalité

Les recettes d'intercommunalité sont celles d'origine fiscale, centralisées au FEICOM pour l'activité des concours financiers accordés aux CTD, dans le strict respect des principes constitutionnels de développement harmonieux et de l'équilibre entre ces entités. Les textes consacrent deux tiers (2/3) de ces recettes au financement des investissements communaux et un tiers (1/3) au fonctionnement de l'organisme.

- Les ressources de péréquation

Les recettes de péréquation sont des ressources d'origine fiscale, centralisées au FEICOM pour redistribution directe aux CTD à l'échéance trimestrielle, sur la base de l'unique critère démographique. Par ailleurs, les textes, pour atténuer les disparités entre les CTD, ont prévu une retenue minimale de 20% répartie équitablement à toutes les CTD, avant application du critère de la population sur le reste de l'enveloppe des ICSP.

Le texte de base qui encadre cette activité est le décret n° 2011/1731/PM du 18 juillet 2011 fixant les modalités de centralisation, de répartition et de reversement du produit des impôts communaux soumis à péréquation, modifié et complété par le décret n° 2018/3633/PM du 09 mai 2018.

L'article 55 alinéa 4 de la constitution prévoit que « *l'Etat veille au développement de toutes les collectivités territoriales décentralisées sur la base de la solidarité nationale, des potentialités régionales et de l'équilibre interrégional* ».

Comme dans la plupart des pays, le Cameroun s'appuie sur la péréquation pour mettre en œuvre ces valeurs constitutionnelles, afin de faire régner un climat de justice sociale entre toutes ses composantes. Un aménagement spécial en faveur des communes frontalières et/ou sinistrées a été fait par le décret sus évoqué.

D- Quelques chiffres sur les ressources des CTD centralisées et redistribuées par le FEICOM

1) Les ressources issues de la fiscalité transférées

Tableau 1 : Evolution des CAC et autres ICSP reversés aux CTD depuis 2008

Année	CAC + ICSP	Retenue de base	Total
2008	20 501 599 569	3 548 482 668	24 050 082 237
2009	22 697 354 194	3 263 719 069	25 961 073 263
2010	40 136 499 006	5 871 239 069	46 007 738 945
2011	56 147 590 915	8 096 867 033	64 244 457 948
2012	45 981 690 283	7 255 307 964	53 236 998 247
2013	52 568 487 526	9 204 551 880	61 773 039 406
2014	66 632 036 645	8 245 658 982	74 877 695 627
2015	75 155 756 269	9 144 575 104	84 300 331 373
2016	68 591 786 381	7 716 445 258	76 308 231 639
2017	73 995 388 223	7 755 633 179	81 751 021 402
2018	78 613 431 774	9 533 980 261	88 147 412 035
Cumul 2008-2018	581 821 620 785	77 836 461 337	680 658 082 122

Source : Observatoire de Développement Local du FEICOM

Tableau 2 : Evolution du nombre d'accords de financement délivrés par le CCFF et le DG de 2006 à 2018

Année	Nombre de financements	Montant en FCFA
2006	249	7 263 937 188
2007	71	1 424 351 343
2008	255	14 733 652 079
2009	352	29 629 479 234
2010	224	20 399 851 535
2011	444	31 879 070 136
2012	220	10 177 692 842
2013	61 502	4 644 877 076
2014	118	10 867 699 975
2015	287	20 463 989 100
2016	472 396	36 387 400 183
2017	308	13 145 671 816
2018	333	31 902 21 759
Cumul 2006-2018	3 277	232 919 893 266

Source: Observatoire de développement Local, FEICOM

Pour la période allant de 2008 à 2018, le FEICOM a centralisé et redistribué aux CTD la somme **680 658 082 122 FCFA**. Dans le cadre de son activité de financement des investissements communaux, cet organisme a apporté les concours financiers aux CTD pour un montant de **232 919 893 266 FCFA** de 2006 à 2018, pour la réalisation de 3277 projets communaux. Ces chiffres visiblement faramineux, sont loin de couvrir les besoins sans cesse croissants des CTD.

2) Montants des ressources affectées à la DGD de 2010 à 2016

Les montants des ressources affectées à la DGD pour les exercices 2010 à 2016, se présentent comme suit :

Tableau 3 : Ressources allouées dans le cadre de la DGD

Exercice	Montant alloué
2010	9 694 000 000
2011	7 000 000 000
2012	7 500 000 000
2013	7 500 000 000
2014	10 000 000 000
2015	10 500 000 000
2016	10 000 000 000
Cumul 2010-2016	62 294 000 000

A l'analyse des données disponibles, on remarque que pour la période de 2010 à 2016, la Dotation Générale d'Investissement représente moins de 1% du Budget Général d'Investissement Public. Il en est de même de la Dotation Générale de Fonctionnement ramenée au Budget Général de Fonctionnement. En pratique, l'affectation et le paiement de la DGF ne se font pas concomitamment avec les modalités de répartition.

II- Les contraintes relatives à la mobilisation et à la mise à disposition des ressources financières aux CTD

Des contraintes de tous ordres (institutionnel, normatif, matériel, technique, notamment), mettent à mal la mobilisation et la mise à disposition des ressources des CTD. Elles concernent toutes les ressources financières desdites entités : ressources issues du transfert de la fiscalité, ressources issues des dotations et les autres ressources fiscales.

A - Concernant les ressources issues du transfert de la fiscalité, les principales contraintes sont les suivantes :

- *L'insuffisance des ressources issues de la fiscalité transférée au regard des nouvelles compétences des CTD, en dépit de nombreux efforts déployés par le pouvoir central pour renforcer l'autonomie financière de ces entités ;*
- *Le faible rendement des impôts transférés aux CTD. La LPFL du 15 décembre 2009 a élargi le champ des impôts communaux soumis à péréquation ; mais force est de constater que les CAC représentent environ 84% des ICSP redistribués aux CTD, suivis du produit de de droit de timbre automobile (8%), du RFA (4%), de la TDL (3%) et du DTP (0,01%). Ce constat amène à s'interroger sur le choix des impôts transférés aux CTD. Cette question est d'autant plus importante au moment où l'opérationnalisation des Régions est annoncée ;*
- *D'énormes déperditions des recettes observées dans le circuit de la mobilisation des ressources des CTD pour des raisons diverses (erreurs d'affectation, mauvaise comptabilisation, dysfonctionnements informatiques, notamment).*
- *En effet, une étude réalisée par le FEICOM a permis de relever que les ressources mobilisées pour le compte des CTD représentent moins de 40 % du potentiel des recettes générées par l'assiette ;*
- *La très faible implication des acteurs locaux lors des aménagements des textes législatifs et réglementaires impactant leurs ressources. L'exemple type est la mesure visant le cantonnement du produit du Droit de Timbre Automobile à 07 milliards de FCFA. Cette mesure est non seulement à rebours de l'objectif de renforcement*

des ressources des CTD, mais également est inappropriée étant donné qu'avant la réforme des modalités du recouvrement de la vignette automobile, les ressources affectées aux CTD se situaient à plus de 8,5 milliards de FCFA ;

- Le retard dans la mise à disposition des ressources aux CTD, du fait du fonctionnement non rationnel du compte unique du trésor. Pourtant, il est constamment recommandé lors des différentes assises du CND de veiller à la mise à disposition effective et diligente des ressources allouées aux communes et aux communautés urbaines. Il convient de rappeler utilement que la LPFL en son article 127 (2) prescrit le reversement des ressources des CTD dans un délai de 72 heures. Une mission d'assistance technique du FMI réalisée au Cameroun en décembre 2017, avait prescrit la mise en place d'une gestion active de trésorerie et l'aménagement de certaines procédures et outils pour gérer les cas particuliers et les besoins. C'est certainement dans cette logique que relativement au problème constant du retard dans la mise à disposition des ressources des CTD, le MINFI a récemment requis l'ouverture d'un compte séquestre à la BEAC, pour loger les virements mensuels de 05 milliards de FCFA au profit des CTD. Il est vivement souhaité que cette mesure prenne effectivement corps ;
- Le système camerounais de péréquation demeure perfectible. Ce constat avait été fait lors des assises du Conseil National de la Décentralisation tenues en novembre 2017. Il avait été recommandé en son temps de formuler des propositions intégrant de nouveaux critères de répartition du produit des ICSP sur la base des simulations de leur incidence sur les communes les plus démunies ;
- La faible mobilisation des taxes communales par les CTD. Cette situation s'explique entre autres par la faible capacité technique des services fiscaux des CTD à asseoir et à recouvrer lesdites taxes communales et par la faible sécurisation de ces recettes dans le circuit de collecte ;
- Le problème de lisibilité des ressources des CTD comptabilisées dans le compte 421 logé au trésor. C'est un problème récurrent, constamment posé mais resté jusqu'ici sans solution ;
- La faible collaboration entre les services fiscaux de l'Etat et ceux des CTD. Cette insuffisance impacte négativement à la fois la mobilisation des impôts communaux et les taxes communales.

B - Concernant les ressources issues des dotations, les principales difficultés sont les suivantes :

- La DGD est fixée par l'Etat de manière unilatérale, sans aucune adéquation avec les besoins réels des CTD. En effet, la DGD est déterminée chaque année sur une base forfaitaire, en fonction du volume de l'enveloppe globale disponible ;
- Les critères de répartition et d'affectation de la Dotation Générale de Fonctionnement (DGF) et de la Dotation Générale d'Investissement (DGI) ne sont pas connus ;
- La DGD est insuffisante pour favoriser le développement des communes. Pourtant, les circulaires présidentielles relatives à la préparation des budgets de l'Etat, précisent clairement depuis 2010, au niveau de l'évaluation des dépenses d'investissement public qu'au titre des transferts aux communes, les opérations inscrites dans le journal de projet du BIP devront refléter à suffisance les aspirations des populations à la base, contenues dans les Plans Communaux de Développement ;
- On observe une longue durée entre les décrets de répartition, les arrêtés conjoints d'affectation et le moment de leur paiement ;
- Une faible prévisibilité de ces ressources par les CTD au moment de l'élaboration de leurs budgets ;
- La longueur et la complexité de la procédure de gestion de fonds relatifs aux crédits transférés en direction des CTD.

C - Concernant les autres ressources, les contraintes les plus importantes sont les suivantes :

- Une faible capacité opérationnelle des CTD à développer les ressources propres, à travers la valorisation de leurs potentialités et à développer des projets générateurs des revenus techniquement et économiquement viables ;
- Une faible culture de coopération décentralisée des CTD ;
- Une faible capacité à saisir les opportunités offertes par les financements innovants du développement durable.

III - Les propositions visant le renforcement de l'autonomie financière des CTD

Plusieurs propositions d'amélioration, au regard des contraintes sus évoquées sont envisageables.

A - Pour les ressources issues du transfert de la fiscalité

- Renforcer la fiscalité locale par l'affectation aux CTD des impôts plus dynamiques et à fort rendement;
- Procéder à l'évaluation de l'impact de la LPFL du 15 décembre 2009 sur les ressources des CTD ;
- Améliorer le système actuel de péréquation, par l'introduction des nouveaux critères susceptibles de réduire les inégalités entre les CTD ;
- Faire aboutir le projet d'interfaçage des applications de gestion des impôts et comptable en instance au niveau du MINFI. La plupart des problèmes opérationnels (erreurs d'affectations des recettes, mauvaise comptabilisation et dysfonctionnements informatiques), sources des déperditions des recettes, trouveraient des solutions avec l'aboutissement du projet d'interfaçage ;
- Mettre sur pied, au niveau national, un dispositif efficace de suivi évaluation des ressources des CTD ;
- Améliorer la collaboration entre les services fiscaux de l'Etat et ceux des CTD, à travers la mise sur pied d'un manuel de collaboration définissant les prérogatives et les obligations de chaque partie ;
- Impliquer les acteurs locaux dans toutes les réformes ayant un impact sur les ressources des CTD ;
- Résoudre le problème de lisibilité des recettes imputées dans le compte 421 « **service financier** » des CTD;
- Suivre étroitement la mise en œuvre de la nouvelle mesure visant la rationalisation du fonctionnement du compte unique de trésor en faveur des CTD.

B - Pour les ressources issues des dotations

- Définir des critères clairs d'affectation de la DGD (volet fonctionnement et volet investissement) ;
- Simplifier le mécanisme de gestion des fonds relatifs aux crédits transférés en direction des CTD ;
- Augmenter l'enveloppe des dotations budgétaires en direction des CTD.

C- Pour les autres ressources

- Engager une réflexion collective sur les conditions de pérennisation et de diversification des ressources des CTD;
- Encourager les CTD à développer la coopération financière internationale pour les aider à capter d'autres sources de financements, notamment les financements innovants (Fonds Vert Climat, prêts non souverains de l'AFD, Finances Islamiques, etc.) ;
- Encourager les CTD à aller sur le marché financier des obligations municipales. Il est à relever que l'emprunt par le marché obligataire a été identifié comme un moyen innovant de financement à meilleur marché des infrastructures. C'est donc un puissant levier de développement des collectivités locales ;
- Renforcer le dialogue Etat / collectivités locales, pour parvenir à une responsabilisation et une autonomisation complètes des collectivités locales ;
- Les collectivités locales doivent, avec l'appui des pouvoirs publics, faire des efforts pour présenter les conditions favorables d'accès au marché financier et à certains financements innovants, notamment par l'amélioration de la gouvernance financière, budgétaire et comptable.

Conclusion

En somme, il est à observer que l'Etat a transféré d'importantes ressources financières aux CTD. D'année en année en effet, ces ressources, prises globalement sont évolutives. Mais au regard des missions de plus en plus accrues des CTD, les ressources financières affectées aux collectivités locales sont manifestement insuffisantes. Les contraintes de tous ordres qui mettent à mal la mobilisation et la mise à disposition des ressources des CTD, traduisent les marges de progression encore énormes, aussi bien pour relever le rendement des ressources actuelles, que pour engager les CTD à plus d'efforts, en vue de développer les ressources propres et capter les opportunités offertes par les financements innovants et alternatifs. Le renforcement de l'autonomie financière des CTD, de l'avis des experts, est le moyen le plus efficace pour parvenir à une véritable décentralisation et au développement local qui en est la finalité. Avec l'opérationnalisation annoncée des Régions, un autre défi autrement plus important est à relever dans le cadre du financement de la décentralisation.

Exposé 3 : La gestion budgétaire et comptable des ressources financières des CTD

Par **MBARGA Jean Claude**, Inspecteur principal du Trésor de Classe Exceptionnelle

Introduction

La gestion budgétaire et comptable des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) est encadrée au Cameroun par une série de lois et règlements dont :

- *La loi 2009/11 du 10 juillet 2009 portant Régime financier des collectivités territoriales décentralisées;*
- *La loi 2009/019 du 15 décembre 2009 portant Fiscalité locale ;*
- *Le décret 2013/160 du 15 mai 2013 portant Règlement général de la comptabilité publique;*
- *L'arrêté 00000083/MINFI du 21 mars 2013 portant Création, organisation et fonctionnement des postes comptables des collectivités territoriales décentralisées ;*
- *L'instruction 00214/MINFI du 17 septembre 2010 sur la Reddition des comptes de gestion des collectivités territoriales décentralisées ;*
- *L'instruction conjointe 0000079/IC/MINATD/MINFI du 10 janvier 2012 relative à la tenue de la comptabilité des collectivités territoriales décentralisées ;*
- *Les circulaires annuelles portant instructions relatives à l'exécution, au suivi et au contrôle du budget de l'Etat, des Etablissements Publics Administratifs, des collectivités territoriales décentralisées et autres organismes subventionnés.*

Ressources financières : Les ressources financières peuvent se définir comme l'ensemble de financements dont dispose une collectivité territoriale pour ses missions et ses activités. Les ressources des CTD sont de trois types :

- *Les Impôts et taxes ;*
- *Les dotations et transferts ;*
- *Les emprunts.*

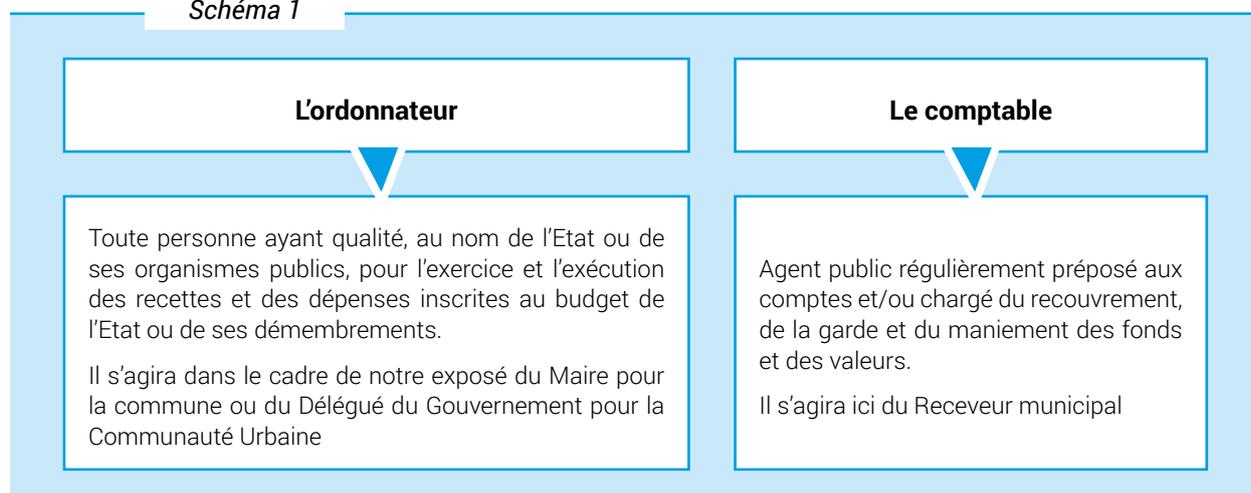
Parler de gestion des ressources d'une collectivité territoriale décentralisée sous-entend quelques préalables à savoir :

1. La préparation du budget par l'exécutif communal ou communautaire, en conformité d'avec l'esprit et la lettre du Ministre en charge des collectivités, relative à la préparation et à l'exécution des budgets des collectivités territoriales. A travers cette lettre circulaire, le Ministre en charge des collectivités énonce les dispositions légales et réglementaires devant encadrer la préparation et l'exécution desdits budgets; la lettre circulaire met l'accent sur le réalisme dans les prévisions budgétaires et l'amélioration de la gouvernance;
2. Le vote du budget par le conseil municipal ou communautaire ;
3. L'approbation du budget par l'autorité de tutelle.

I - Les acteurs et leurs prérogatives

La gestion budgétaire et comptable des ressources financières des CTD implique deux (02) acteurs principaux : L'ordonnateur et le comptable.

Schéma 1



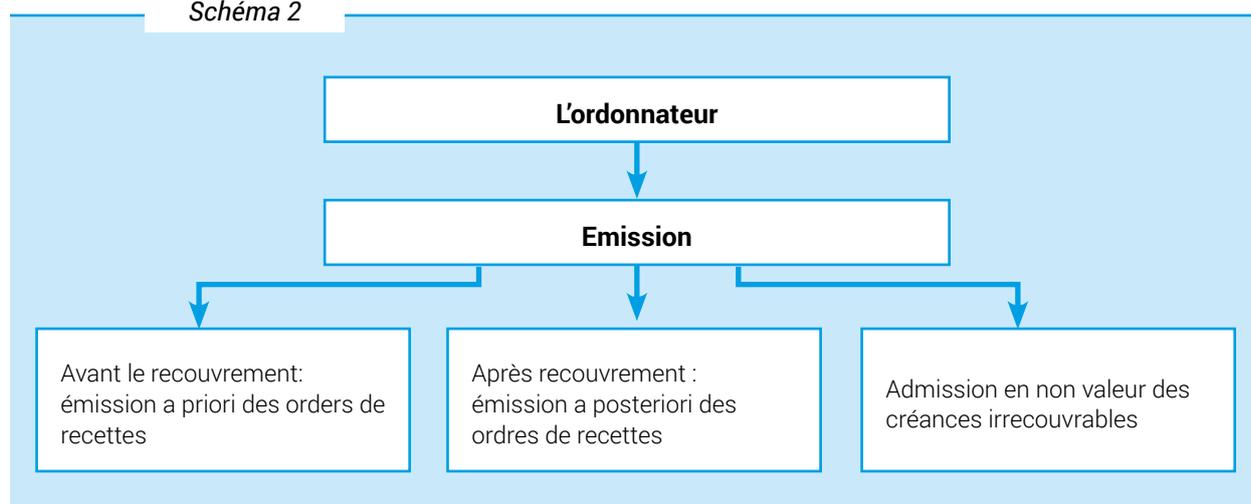
A ces acteurs se greffent les démembrements de l'Etat :

- La Direction Générale des Impôts (DGI) ;
- La Direction Générale Douanes (DGD) ;
- La Direction Générale du Trésor de la Coopération Financière et Monétaire (DGTCFM) ;
- Le Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM).

A- En matière de recettes

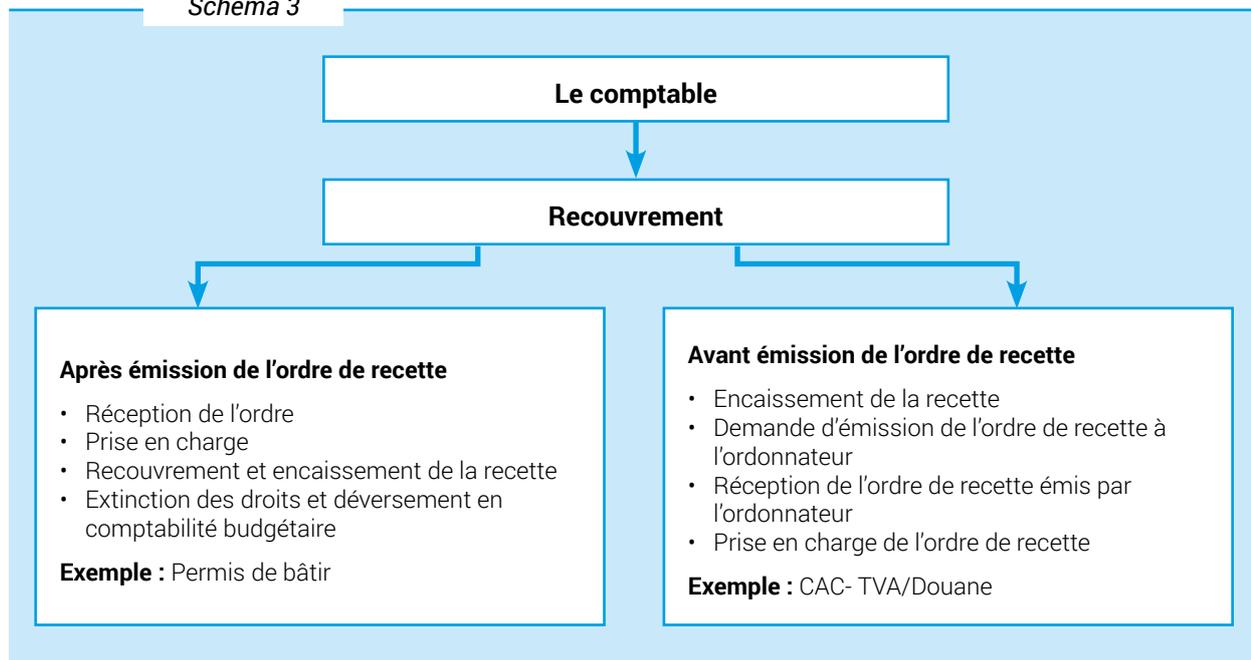
a) L'ordonnateur

Schéma 2



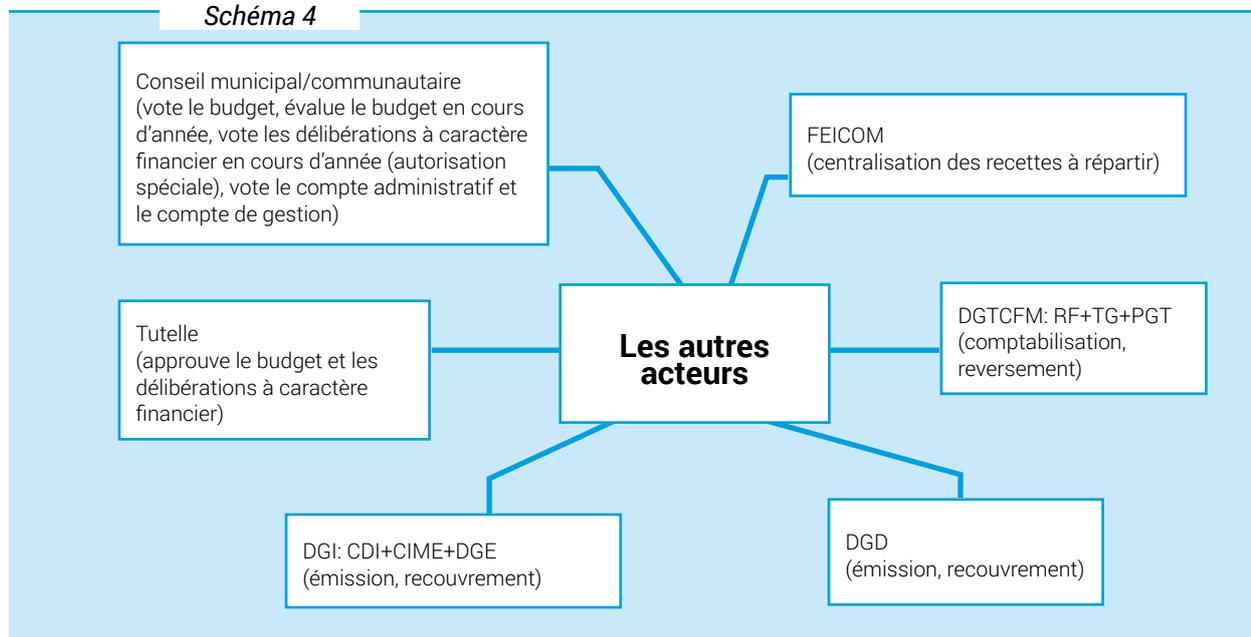
b) Le comptable

Schéma 3



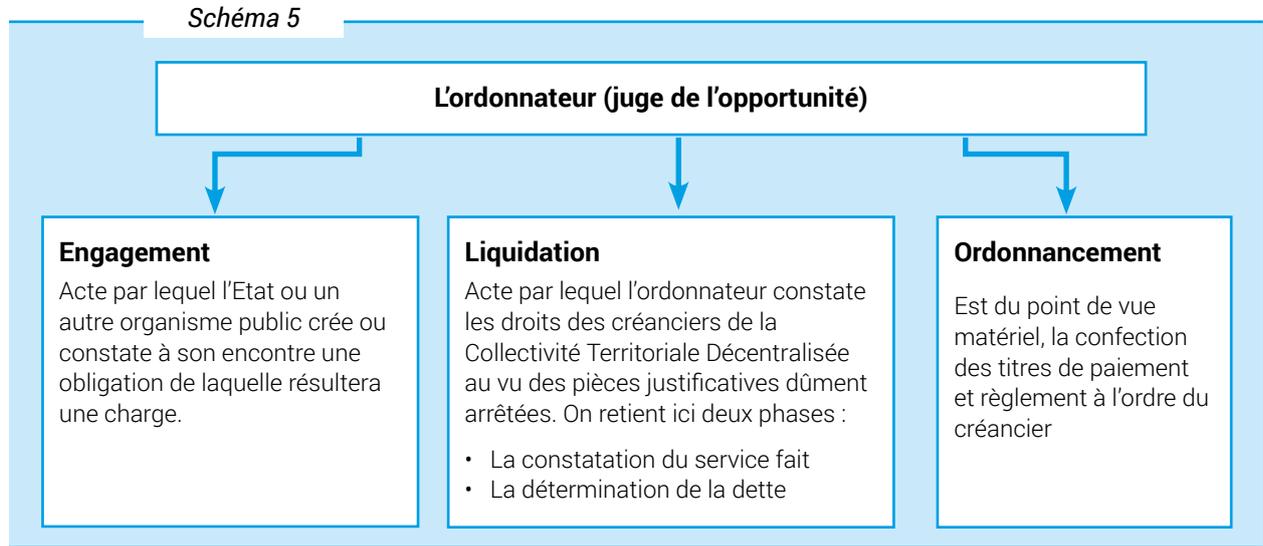
c) Les autres acteurs

Schéma 4



B – En matière de dépenses

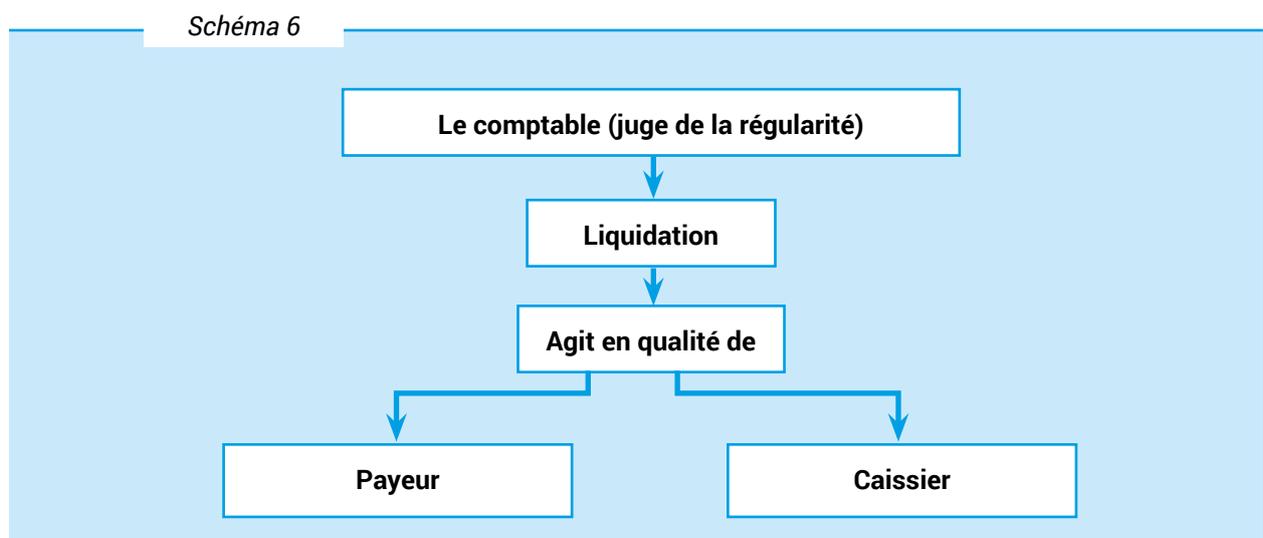
a) L'ordonnateur



L'ordonnateur du budget d'une collectivité territoriale ne peut exécuter une dépense qu'après s'être rassuré de ce que :

- La dépense correspond à l'imputation budgétaire correcte;
- Le montant de la dépense entre dans la limite des crédits votés;
- La dépense peut être couverte par les fonds disponibles;
- Les pièces justificatives sont complètes
- Le service ou la fourniture a été fait (e);
- Les formalités requises par les lois et règlements en vigueur ont été préalablement respectées.

b) Le comptable



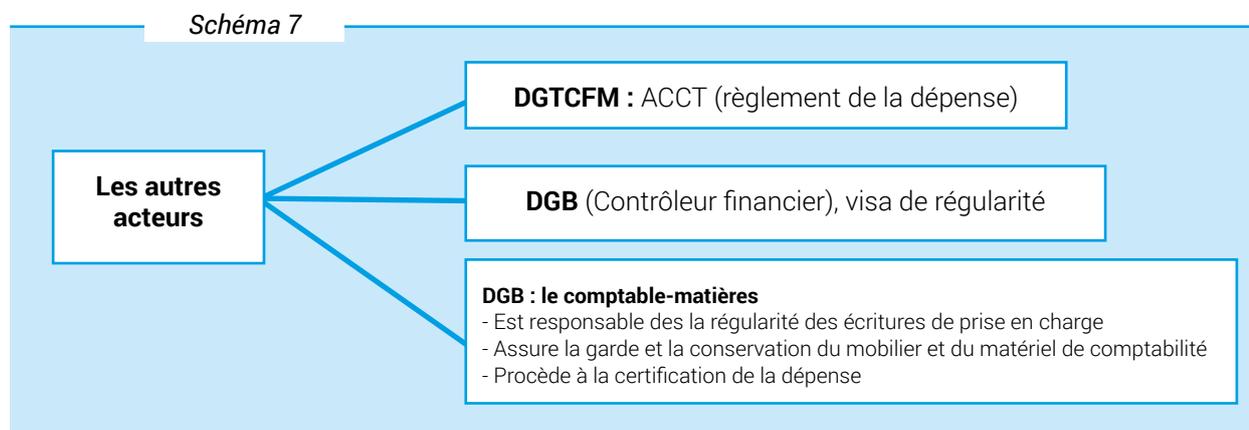
En sa qualité de payeur, le comptable procède au contrôle de la régularité. Celui-ci porte sur :

1. L'accréditation de l'ordonnateur ou de son délégué ;
2. L'exacte imputation budgétaire ;
3. La disponibilité des crédits ;
4. La validité de la créance ;
5. La certification par l'ordonnateur du service fait ;
6. La production des pièces justificatives prévues par la réglementation ;
7. L'exactitude des calculs de la liquidation de la créance ;
8. L'existence du visa du Contrôleur Financier Spécialisé ;
9. La production de justificatifs et le cas échéant, du certificat de prise en charge à l'inventaire ;
10. L'application des règles de prescription de la déchéance de la créance.

En sa qualité de caissier :

- 1) Il s'assure du caractère libératoire du paiement ;
- 2) Il procède au règlement effectif au profit des tiers créanciers dûment identifiés, après les contrôles ci-après :
 - *Le suivi et le traitement des oppositions ;*
 - *Le suivi et le traitement des retenues de garantie ;*
 - *La mise en œuvre de la compensation ;*
- 3) Il procède au règlement effectif au profit des tiers créanciers dûment identifiés, après les contrôles de vérification des droits et qualités de parties prenantes et de leur acquit.

c) Les autres acteurs



C- En matière de tenue de la comptabilité

a) L'ordonnateur

- 1) Rend compte de l'exécution des programmes et projets.
- 2) Produit un compte administratif retraçant les actes de sa gestion.
 - *Le compte administratif est adopté par l'organe délibérant au plus tard le 31 mars de l'année suivant l'exercice budgétaire auquel il se rattache. Il est approuvé au plus tard le 30 avril. Le compte administratif adopté par l'organe délibérant est accompagné des pièces annexes suivantes :*
 - *Le procès-verbal de séance ;*
 - *La délibération portant vote du compte administratif ;*
 - *L'état des restes à recouvrer ;*

- *L'état des restes à payer ;*
 - *L'état des dépenses engagées non liquidées ;*
 - *Le rapport d'exécution des projets ;*
 - *L'état du matériel et immeubles acquis au cours de l'exécution du budget correspondant ;*
 - *Le compte de gestion patrimoniale de l'ordonnateur-matières.*
- *L'organe délibérant ne peut modifier le chiffre du compte administratif ;*
 - *Le compte administratif et le budget ne peuvent être votés au cours de la même session ;*
 - *La forme du compte administratif est déterminée par voie réglementaire ;*

b) Le comptable

Tient la comptabilité du poste dont il a la charge. Il s'agit ici d'une technique d'observation, d'analyse, d'enregistrement, de classement, de traitement des informations financières et de présentation des états financiers qui reflètent l'image fidèle du patrimoine, la situation financière et le résultat de la gestion de la Collectivité Territoriale Décentralisée.

Cette tenue de la comptabilité est journalière, décadaire, mensuelle et annuelle. Cette activité de tenue de la comptabilité par le receveur municipal génère un flux d'informations contenues dans:

- *Les livres de premières écritures ;*
- *Les arrêtés périodiques ;*
- *Les certificats de recettes et de dépenses ;*
- *Les procès-verbaux de contrôle mensuel ;*
- *Les états de concordances bancaires ;*
- *Les balances mensuelles des comptes ;*
- *Les états d'exécution du budget ;*
- *Le compte de gestion sur chiffres et sur pièces ;*

NB :

- *Le compte administratif et le compte de gestion sont présentés en fin d'exercice au conseil municipal pour adoption ;*
- *Le compte administratif et le compte de gestion doivent être « **concordants** » ;*
- *Leur adoption donne lieu à l'établissement d'un certificat de concordance qui fait l'objet d'une délibération ;*
- *Ledit certificat de concordance est signé du comptable, de l'ordonnateur et de la tutelle.*

II - Difficultés rencontrées dans la gestion des ressources financières de CTD

En matière de :

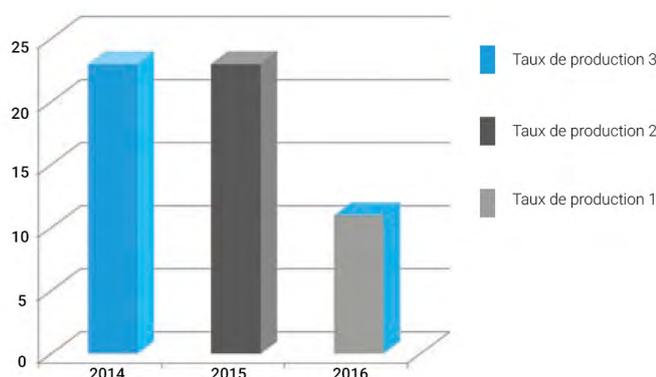
A) Production des comptes de gestion

La difficulté première rencontrée dans la gestion des ressources financières des collectivités territoriales décentralisées est le non achèvement du processus de tenue de la comptabilité, matérialisé par la non production des comptes de gestion par les receveurs municipaux.

En effet, voici comment se présente le dernier rapport 2018 de la chambre des comptes de la Cour Suprême relativement à la production des comptes de gestion de 2014 à 2016.

Production des comptes de gestion des collectivités territoriales décentralisées de 2014 à 2016

	2014	2015	2016
Comptes produits	88	88	88
Comptes attendus	374	374	374
Comptes non produits	286	286	333
Taux de production	23,52%	23,52%	10,96%



Le rapport révèle que 3832 comptes sont en attente de production pour la période allant de 2004 à 2016.

Quelles peuvent en être les causes ?

Le receveur municipal, comptable principal, ne semble pas bénéficier du même accompagnement et encadrement que le trésorier payeur général, comptable principal comme lui.

En effet, la non intégration des recettes municipales dans le réseau Trésor tout comme leur non intégration dans les organigrammes du MINFI et du MINATD d'alors les laisse sans repères.

- La seule structure susceptible de recevoir la comptabilité du RM est le juge des comptes;
- Pas de contrôle préalable ou intermédiaire au dépôt desdits comptes ;
- L'architecture des recettes municipales n'offre pas toujours de structures en conformité avec les prescriptions de l'instruction 00000083 /MINFI du 21 mars 2013 portant création, organisation et fonctionnement des postes comptables des collectivités territoriales décentralisées ;
- La réglementation qui encadre la confection et le dépôt des comptes de gestion ne paraît pas très contraignante au regard des sanctions qui n'existent pas pour le non dépôt mais existent pour le dépôt tardif ;
- Sanctions adossées sur les indemnités qui elles-mêmes ne sont pas de montant élevé

Ces difficultés induisent des questionnements sur la réalité de l'activité comptable en matière de jugement de régularité, la régularité s'entendant comme la conformité aux règles et procédures qui renvoient à :

- La réalité qui suppose une comptabilité qui décrit les opérations réelles ;
- La justification qui induit une comptabilité appuyée sur les pièces justificatives probantes;
- Une présentation et une bonne information qui supposent une comptabilité présentée selon les règles rigoureuses ;
- La sincérité qui induit l'application de bonne foi des règles et procédures comptables ;
- La bonne imputation qui emporte enregistrement à la bonne subdivision du plan comptable.

S'il reste constant que les receveurs municipaux soumettent leur compte au vote du conseil municipal, il reste vrai qu'il ne s'agit ici que du compte sur chiffres. C'est dire qu'ils sont à mi-parcours de leur trajet dont le point d'arrivée reste la chambre des comptes. Et si on y ajoute qu'entre autres documents et pièces devant accompagner le compte de gestion se trouve le compte administratif, l'inquiétude persiste.

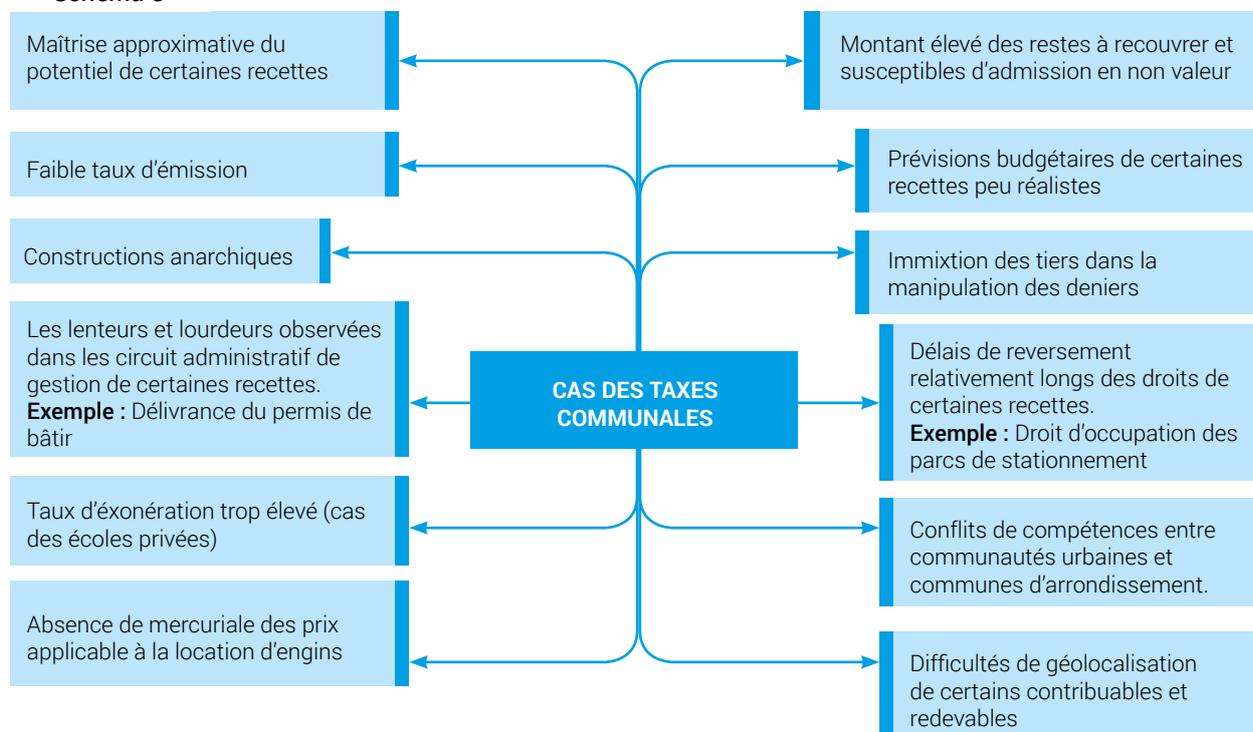
B) En matière de recettes

a) Cas des recettes fiscales

Reversement tardif des recettes collectées par les services fiscaux de l'Etat soit par la BEAC, soit par les guichets du Trésor.

b) Cas des taxes communales (spécifiques)

Schéma 8

**C) En matière de dépenses (spécifique)**

Délais relativement longs dans le traitement des dépenses ; Rejets multiples ; Difficultés d'implémentation et d'appropriation du budget programme ; Persistance des restes à payer de montant élevé dans les postes comptables ; Délais relativement longs dans l'exécution des ordres de virement ; Budgets peu réalistes (sous consommation) ; Aménager les parcs de stationnement ; Organiser des missions de contrôle mixtes ; Renforcer la lutte contre la publicité illégale.

D) Suggestions

- Améliorer les conditions de travail des postes comptables à travers le compte 670129, dont il faut encadrer l'amplitude de la provision et revisiter le fonctionnement ;
- Fixer par délibération les tarifs journaliers applicables à certaines taxes (location d'engins) ;
- Revisiter le circuit de mobilisation des ressources des CTD (émission recouvrement-reversement) ;
- Organiser régulièrement des ventes aux enchères publiques ;
- Aménager et sécuriser les fourrières ;
- Renforcer la collaboration entre les services d'assiette et les CTD par la création des groupes de travail et des concertations périodiques ;
- Renforcer les capacités des personnels des CTD en matière de budget programme (gestion des AE-CP planification stratégique et opérationnelle ; programmation contrôle et pilotage de l'exécution) ;
- Pourvoir les postes vacants dans les postes comptables ;
- Maîtriser le potentiel fiscal des CTD ;
- Actualiser les fichiers du contribuable (boutiques, kiosques et étals par marché) ;
- Systématiser l'élaboration et le respect des plans de trésorerie, des plans d'engagement mensuels et annuels pour une gestion optimale des ressources ;
- Aménager les équipements marchands ;
- Produire une information comptable de qualité à travers la réduction des anomalies ;

- *Allier le métier de comptable à l'activité comptable;*
- *Questionner le fonctionnement du compte unique du Trésor en proposant la création de sous comptes dédiés aux CTD;*
- *Alléger le circuit de traitement de dépenses par la refonte de la réglementation budgétaire et comptable;*
- *Raccourcir les délais de règlement des dépenses;*
- *Encadrer la destination et l'exploitation du compte administratif après son vote;*
- *Inscrire dans la feuille de route des collectivités, le dépôt des comptes de gestion;*
- *Proposer des délibérations relatives au dépôt des comptes de gestion avant la fin de l'année suivant la clôture des opérations.*

Que retenir ?

Une bonne préparation du budget induit une bonne exécution dudit budget avec à la clé la production d'une information budgétaire et comptable de bonne qualité gage d'une gouvernance budgétaire et comptable certaines.

A la suite des trois exposés présentés, les participants ont échangé :

S'agissant des **ressources humaines**, sur :

- Le statut du personnel communal ;
- La faisabilité juridique technique et financière d'une fonction publique locale ;
- La problématique de la formation initiale et continue du personnel communal et réforme du CEFAM ;
- La formation des élus locaux (maires et conseillers municipaux) ;
- La problématique de l'adoption des organigrammes type pour la Commune : quelle perspective pour l'organisation des services de la commune ?
- Les enjeux du transfert des ressources humaines de l'Etat à la commune pour l'exercice des compétences transférées ;
- Le rôle des syndicats de commune dans le recrutement et la gestion des ressources humaines mutualisées ;
- Le statut de l'élu local.

Sur **les ressources financières**, les débats ont notamment porté sur :

- Le dispositif législatif régissant les impôts locaux affectés à la commune est-il satisfaisant ?
- L'élargissement optimum de l'assiette fiscale de la commune ?
- La sécurisation des recettes fiscales de la commune ?
- Le pouvoir fiscale de la commune ;
- Le potentiel fiscal de la commune et le rendement de la fiscalité locale ;
- Le renforcement des capacités des ressources humaines préposées à la gestion des impôts affectés à la commune ;
- Les outils technologiques des impôts affectés à la commune ;
- La rationalisation du mécanisme de péréquation et des recettes d'intercommunalité ;
- L'adéquation entre les ressources transférées à la commune et les charges correspondant à l'exercice des compétences transférées ;
- Les financements innovants ;
- L'emprunt et prise de participation de la commune ;
- Le suivi et l'exploitation des budgets et des comptes de la commune ;
- Le contrôle de la délibération à caractère financier de la commune ;
- La tutelle en matière budgétaire et comptable de la commune ;
- La problématique de la production de la statistique sur la situation financière de la commune ;
- L'arrimage à la budgétisation par programme ;

- Le régime financier et le plan comptable sectoriel de la commune ;
- Les mécanismes de mise à disposition des ressources financières de la commune ;
- La problématique de la commande publique locale.

Sur les ressources matérielles et logistiques, les débats ont porté sur :

- L'adéquation du patrimoine de la commune aux missions de développement local ;
- L'allègement des modalités de mise à disposition à la commune des biens meubles et immeubles dans le cadre de l'exercice des compétences transférées ;
- Le rôle des syndicats de communes dans l'acquisition et la gestion des ressources matérielles et logistiques.
- Le rôle de l'autorité de tutelle dans les mécanismes de mise à disposition des biens à la commune ;
- La constitution du parc d'engins.

A - Synthèse des recommandations relatives à la gestion des ressources humaines

1. *Trouver le moyen de renforcer les capacités des personnels existants dans les CTD ;*
2. *Faire un état des lieux des personnels en services dans les CTD ;*
3. *Elaborer un programme social et accompagner les communes en vue de se séparer des personnels au rendement insuffisant ;*
4. *Rationaliser les recrutements dans les CTD ;*
5. *Nommer prioritairement les personnels diplômés du CEFAM aux postes de SG et de RM dans le respect de leur filière de formation ;*
6. *Formaliser la possibilité pour les communes de recruter en leur sein les agents de l'Etat ayant atteint l'âge limite de départ à la retraite ;*
7. *Pourvoir aux postes vacants des SG et RM ;*
8. *Utilisation optimale par les Maires des ressources humaines qualifiées dont il dispose ;*
9. *Uniformiser la grille salariale ;*
10. *Publication impérieuse du statut du personnel communal*
11. *Définition des facteurs des éléments de motivation du personnel communal*
12. *Renforcer et encadrer juridique du rôle et des compétences administratives du SGE ;*
13. *Élaborer une politique publique de ressources humaines des CTD sur la base d'un l'état des lieux exhaustif ;*
14. *Accélérer la réforme du CEFAM ;*
15. *Création des annexes du CEFAM dans les Régions ;*
16. *Aménager une passerelle pour permettre aux personnels techniques de l'Etat d'apporter leur appui aux CTD ;*
17. *Adaptation des curricula de formation du CEFAM aux nouveaux défis de la commune ;*
18. *Recours aux principes de l'équilibre régional dans la sélection des personnels à former au CEFAM ;*
19. *Ouvrir les possibilités d'accès au CEFAM sur titre ;*
20. *Associer les Magistrats Municipaux aux sessions de formation des RM ;*
21. *Organiser des sessions de formation aux nouveaux élus et assurer permanemment leur recyclage ;*
22. *Explorer les pistes de convention avec les grandes écoles et instituts de formation, à l'instar de l'ISMP ;*
23. *Réviser les textes sur les organigrammes types en vigueur ;*
24. *Mutualiser par le biais des syndicats de communes le recrutement et la gestion des ressources humaines les ressources en vue de la prise en charge de tels personnels ;*
25. *Amener le mandat des élus locaux à sept (07) ans ;*
26. *Définir les conditions de l'attribution d'une pension retraite aux Maires ;*
27. *Définir les avantages à accorder aux Maires sur la base du nombre de mandats effectués ;*
28. *Définir le statut du conseiller municipal et l'impliquer davantage dans la gestion communale ;*

29. Doter les magistrats municipaux d'une plus grande autonomie dans le recrutement du personnel ;
30. Réviser et appliquer les conditions d'accès aux fonctions d'élu local ;
31. Prise en charge, par l'Etat, des dépenses salariales des personnels communaux et procéder à la retenue des sommes correspondantes à l'occasion du reversement des ICSP ;
32. Apurer les arriérés de paiement des salaires des magistrats municipaux ;
33. Accorder au Maire la compétence de désignation du receveur municipal ;
34. Procéder à la désignation, pour chaque commune, des receveurs municipaux afin d'éviter l'impact négatif du cumul de responsabilité ;
35. Définir une stratégie de stabilisation du personnel communal ayant bénéficié de formation spécifique ;
36. Mettre en place les commissions internes de passation des marchés et désigner les responsables desdites commission ;
37. Désigner des responsables, au profil adéquat, en charge de la comptabilité matière.

B - Synthèse des recommandations relatives à la gestion des ressources financières

1. Evaluer la loi du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale en vue de sa relecture ;
2. Renforcer le pouvoir fiscal des communes, notamment dans le sens de leur confier l'administration de l'impôt libératoire ;
3. Déplafonner le produit du droit de timbre automobile affecté aux communes et évaluer la réforme des modalités de recouvrement dudit droit ;
4. Instituer une allocation constitutionnelle des ressources affectées aux communes à hauteur minimale de 10% du budget de l'Etat ;
5. Mettre en place un groupe de travail réunissant les magistrats municipaux, les parlementaires, les responsables de la DGI pour statuer sur les pistes de création de nouveaux impôts et taxes au profit des communes tenant compte des spécificités de celles-ci ;
6. Engager une réflexion pour améliorer la rentabilité de la TPF en mettant à contribution les opérateurs dans le domaine de l'eau ou de l'électricité pour ce qui est du recouvrement de la taxe foncière ;
7. Le reversement aux communes concernées de la taxe d'abattage tirée de leurs forêts communales ;
8. Mettre directement à la disposition des communes les recettes minières collectées par le CAPAM sans plus les faire passer par le Trésor ;
9. Reverser aux communes concernées une partie des ressources fiscales générées par les projets structurant établis sur leur territoire ;
10. Réaliser un audit du compte 421 du Trésor afin de clarifier les situations des soldes débiteurs de certaines communes ;
11. Redynamiser le fonctionnement des CODEFIL ;
12. Améliorer le système de péréquation pour tenir compte des spécificités et contraintes des communes ;
13. Réorganiser et développer les capacités des services d'assiette et de recouvrement ;
14. Procéder à la rétrocession de la taxe d'abattage aux communes bénéficiaire.

C - Synthèse des recommandations relatives à la gestion budgétaire et comptable

1. Au nom du principe constitutionnel de libre gestion administrative et financière des communes :
 - a. Explorer toutes les pistes de solution conduisant à la gestion efficace du Compte Unique du Trésor et permettant d'en atténuer les rigueurs ;
 - b. Etudier les possibilités de sortie des flux financiers du FEICOM et des Communes du réseau du Trésor ;
2. Mettre à la disposition des ordonnateurs, chaque trimestre, les historiques du compte 421 accompagnés des pièces justificatives y relatives ;
3. Réaliser un audit du compte 421 du Trésor afin de clarifier les situations des soldes débiteurs de certaines communes ;
4. Prendre l'arrêté prévu par l'article 68 al 2 pour l'amélioration de la production du compte de gestion ;
5. Incrire au budget des communes les provisions pour frais de participation au fonctionnement des services d'appui au recouvrement des créances et à la production des comptes.

ATELIER N° 5

Gouvernance locale

Exposé : La gouvernance locale : principes, enjeux et outils

Par **Mme Suzanne NGANE**, Directeur des projets et programmes de partenariat - FEICOM

Contexte

En application de la réforme constitutionnelle du 18 janvier 1996 qui fait du Cameroun un « *l'État unitaire décentralisé* », trois (3) importantes lois posant les règles générales et le principe du transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), ont été promulguées en 2004. Pour ce qui est des ressources financières nécessaires à l'exercice desdites compétences, deux (2) lois organisant l'autonomie financière des collectivités territoriales ont été votées en 2009.

Depuis 2010, plus de 60 compétences (63) et des ressources financières significatives ont été transférées aux communes et communautés urbaines par 20 départements ministériels.

Bien que le Maire soit généralement le principal interlocuteur du Gouvernement et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans la réalisation des projets de développement découlant des compétences transférées, la mise en œuvre réussie de ce processus au niveau local est une action collective qui a souvent nécessité la prise en compte de tous les groupes, la gestion des interactions tant avec les autorités de tutelle, les Services Déconcentrés de l'Etat (SDE), qu'au sein de l'exécutif, de l'organe délibérant en passant par les autres acteurs participant à l'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations.

La mobilisation de ces acteurs institutionnels et non étatiques, devenue une exigence dans un contexte d'obligation de rendre compte de la gestion des ressources allouées, de recherche de l'efficacité et de l'équité dans la délivrance des services de qualité aux populations, découle souvent de décisions prises et mises en œuvre dans un cadre organisé. Ce cadre participe de la régulation des modes de gestion des affaires publiques locales dans ce qui est aujourd'hui appelé la Gouvernance locale.

Terme à la mode, la gouvernance locale est éminemment liée à la décentralisation et considérée comme une des conditions de succès de sa mise en œuvre et à la promotion du développement local. Elle est au cœur du débat, tant il est vrai que sa qualité préfigure la maîtrise ou non des dispositifs techniques et légaux, la compréhension des rôles des uns et des autres, l'accès à l'information et les besoins de capacitation des différents acteurs.

En plus de se faire une idée affinée sur le concept de gouvernance en général et de gouvernance locale en particulier (à travers ses principes), cet atelier va permettre aux participants d'avoir un échange structuré sur cette problématique. Un partage sera alors fait sur les enjeux, caractéristiques (constances) et outils de la gouvernance locale. A partir d'éléments concrets, un accent sera mis sur la pratique camerounaise de la gouvernance locale avec en toile de fond cette question centrale : Comment promouvoir et renforcer la participation citoyenne et le principe de redevabilité à l'échelle locale ? Il sera aussi question de voir les améliorations qui pourraient être apportées à nos textes pour que la gouvernance locale soit un outil au service du développement local durable. Les participants seront ainsi mis en situation dans des travaux de groupes pour ainsi formuler les recommandations appropriées.

I. Généralités sur la gouvernance locale

Définir la notion de « *gouvernance locale* » revient à définir avant tout la « *gouvernance* » du moins dans son assertion la plus récente et la plus courante. Cela revient aussi à interroger ses rapports avec les termes « *bonne gouvernance* » et en à présenter la typologie.

Il conviendrait aussi de relever avec Olivier de Sardan (2009) qu'il existe à cet effet deux types de définition de la gouvernance, une définition normative tendant à diffuser la perception que son auteur a du monde, elle

est quelque peu idéologique. A côté de ces définitions nombreuses, il existe des définitions non normatives. Les acceptions que la Banque Mondiale donne de la gouvernance sont assurément du premier groupe.

1. De la Gouvernance à la Gouvernance locale : cheminement et construction d'un concept

Le terme gouvernance est polysémique. Il est en effet défini et interprété de manière très diverse et parfois contradictoire. Jean-Pierre Olivier de Sardan¹ relève que la plupart des définitions de la gouvernance restent trop générales et/ou révèlent des arrière-plans idéologiques. La Gouvernance interpelle à la fois les sciences économique et politique, tant en terme disciplinaire que sur le plan des champs théoriques investis. Derrière le concept, il y a également deux philosophies de redistribution du pouvoir dont l'une est anglo-saxonne et l'autre francophone².

Historiquement, le terme Gouvernance a été utilisé pour la première fois en 1937 par Ronald Coase, un économiste américain, dans un article intitulé: "the nature of the firm". C'est un terme qui vient donc du monde de l'entreprise. Certains reprochent à ce concept cette origine "suspecte".

Au même moment le terme de "good governance" a été employé au niveau international par les organismes de financement, notamment la Banque Mondiale, dès 1989, pour définir les critères d'une bonne administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel. Il porte alors autant sur l'efficacité de la gestion que sur la transparence pour lutter contre la corruption. Pour cette institution financière internationale, le concept de gouvernance fait appel à la transparence et à la bonne gestion des deniers publics ou mis à la disposition des Etats. Il s'agit donc d'une approche essentiellement financière et comptable qui réduit la gouvernance à une dimension technique et une recherche de l'efficacité³. Le concept a ré-émergé en Angleterre dans les mêmes années 1980 dans le contexte de la gestion des collectivités locales.

C'est dans ce sens qu'il convient de situer l'approche française du concept qui rattache la bonne gouvernance à la décentralisation. Elle vise à réorganiser les relations entre le centre et les périphéries et offre une nouvelle géographie de la répartition des pouvoirs, une architecture renouvelée des attributions dévolues aux pouvoirs centraux et locaux en particulier par la redistribution des compétences financières. La gouvernance française est donc d'abord politique, l'américaine davantage économique. Malgré cela, il existe une dynamique commune à l'usage de ce concept qui est très relatif, propre aux spécificités de chaque pays et organisation.

Dans tous les cas, il est constant de relever que malgré la polysémie du terme, les écoles et les courants de pensée, la notion opérationnelle de la gouvernance, selon Cartier BRESSON, peut être scindée en trois (03) catégories :

- *Le processus sur lequel les acteurs publics sont sélectionnés, contrôlés et remplacés ;*
- *La capacité des pouvoirs publics à mettre en œuvre des politiques publiques appropriées;*
- *Le respect par les citoyens, et par les détenteurs du pouvoir, des règles qui organisent leurs interactions.*

Selon Bernard Pecqueur la gouvernance est : **«le processus de structuration d'une mise en compatibilité de différentes modalités de coordination entre les acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre un problème productif ou, plus largement, de réaliser un projet collectif de développement »**.

En somme, la gouvernance serait donc la façon d'organiser les rapports, notamment la distribution des pouvoirs, des rôles et des responsabilités, entre des acteurs (groupes, individus, institutions) qui sont amenés à travailler ensemble vers l'atteinte de buts communs. Le concept de gouvernance locale apparaît alors comme une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales.

2. La gouvernance locale : définition, principes et enjeux

a. Essai de définition de la Gouvernance locale

La gouvernance locale est étroitement à l'émergence du concept du développement local qui permet de redéfinir les rôles des acteurs participant à l'amélioration du cadre de vie des populations. La coordination des projets entre les différents acteurs privés et publics, afin d'assurer leur pertinence et leur cohérence

¹ In, *The Eight Modes of Local Governance in West Africa*,

² Professeur Joseph Vincent NTUDA EBODE dans « *Gouvernance : concept et enjeux* »

³ *Ibid*

dans le temps et dans l'espace, nécessite des mécanismes complexes qui ne peuvent être appréhendés qu'à travers une gouvernance transversale. Capable d'assurer le bien-être des populations tout en valorisant les ressources territoriales.

Selon le PNUD (2004), la gouvernance locale consiste en un ensemble d'institutions, de mécanismes et de processus qui permettent aux citoyens et groupes de citoyens d'exprimer leurs intérêts et leurs besoins, de régler leurs différends et d'exprimer leurs droits et leurs obligations au niveau local.

Elle est aussi *«L'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. [...] En plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir »* (Lacroix et St-Arnaud, 2012; p.26).

La charte Africaine sur les valeurs et les principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local adoptée par les Chefs d'Etat et de Gouvernement en 2014 à Malabo, établit le lien entre les trois notions. Elle définit la décentralisation comme *«le transfert des pouvoirs, des responsabilités, des capacités et des ressources du niveau national à tous les niveaux sous-nationaux (infra-étatiques) de Gouvernement, afin de renforcer la capacité des gouvernements sous-nationaux à promouvoir la participation des populations et la fourniture des services de qualité »*.

Le développement local quant à lui est considéré comme *« la mobilisation de l'ensemble des ressources humaines, économiques, socioculturelles, politiques et naturelles locales, nationales et globales pour l'amélioration et la transformation des conditions de vie des communautés et des collectivités locales»*.

La gouvernance locale quant à elle renvoie à l'ensemble *«des processus et institutions de gouvernance au niveau sous-national (infra-étatique) y compris la gouvernance par et avec les gouvernements locaux ou les autorités locales, la société civile et les autres acteurs concernés au niveau local »*.

Il apparaît clairement que la gouvernance locale renvoie à la décentralisation avec les populations placées au cœur de l'élaboration des politiques. La gouvernance locale apparaît donc comme un sous-produit de la gouvernance politique et de la gouvernance administrative au niveau national.

Elle implique la participation des populations, des ONG et des organisations de base au processus de prise de décisions.

b. Les principes de la gouvernance locale

Les principes de la Gouvernance locale ont été énoncés par ONU-Habitat, l'organisme des Nations Unies chargé des villes dans les Lignes directrices internationales sur la décentralisation et l'accès aux services de base au début des années 2000 et validées en 2009 par les Etats membres des Nations Unies. Ces directives affirment que :

- *Le processus de décentralisation exige des efforts concertés visant à des réformes institutionnelles et au renforcement des capacités et devrait par conséquent être associé au renforcement de pouvoirs des autorités locales.*
- *La participation par le biais d'une approche inclusive et d'une dévolution de pouvoirs aux citoyens doit être le principe qui sous-tend la prise de décision, la mise en œuvre et le suivi au niveau local.*
- *Les autorités locales devraient tenir compte des différents groupes qui cohabitent au sein de la société civile et veiller à ce qu'ils soient tous impliqués dans le développement progressif de leur communauté ou de leur quartier.*
- *Le principe de non-discrimination doit s'appliquer à tous les partenaires ainsi qu'à la collaboration entre administrations nationales et régionales, autorités locales et organisations de la société civile. Une participation à tous les stades du processus politique devrait renforcer la représentation citoyenne dans la gestion des affaires publiques locales, partout où c'est réalisable.*
- *Dans le but de renforcer la mobilisation citoyenne, les autorités locales devraient s'efforcer d'introduire de nouvelles formes de participation telles que des conseils de quartier ou communautaires, la cyberdémocratie, la budgétisation participative, les initiatives citoyennes et les référendums, dans la mesure où c'est possible dans leur contexte spécifique.*
- *Les informations et dossiers devraient être archivés et mis à la disposition du public, non seulement pour améliorer les performances des autorités locales, mais aussi pour que les citoyens puissent jouir pleinement de leurs droits et pour garantir leur participation dans le processus décisionnel local.*

- *Tout accroissement des fonctions dévolues aux autorités locales devrait s'accompagner de mesures de renforcement de leurs capacités pour qu'elles puissent s'acquitter correctement de leurs tâches.*

Au vu de ces éléments, il ressort que la gouvernance, qu'elle soit urbaine, nationale ou locale, se caractérise notamment par la participation, la transparence et la responsabilité, mais aussi la recherche permanente de l'efficacité et l'équité. Elle assure la primauté du droit. La bonne gouvernance veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus au niveau de la société et à ce que les voix des plus démunis et des plus vulnérables puissent se faire entendre dans le cadre des prises de décision relatives à l'allocation des ressources nécessaires au développement.

c. Enjeux de la Gouvernance locale

La Gouvernance locale participe à une meilleure communication entre les acteurs locaux dans le cadre de la réalisation d'un développement local durable. Elle peut avoir une dimension sociale, économique-financière et politique. Elle apparait comme un levier pour la coordination et l'encadrement du processus de développement local. Aussi ses enjeux pourrait-il être dès lors :

- *Le renforcement de la démocratie représentative qui semble être plus adaptée au regard du changement de l'environnement externe ;*
- *L'exercice de renforcement de la démocratie locale ;*
- *L'expérimentation des nouveaux modes de management au sein de la CTD (délégation, management par projet etc.)*
- *La redevabilité vis-à-vis de l'utilisateur contribuable-citoyen-client de la CTD ;*
- *La responsabilité vis-à-vis des instances de contrôle et juridictionnelles ;*
- *Le développement de compétences des élus locaux afin de faire face aux exigences de la décentralisation ;*
- *L'adaptation des dispositifs législatifs et réglementaires au niveau des standards internationaux ;*
- *Le développement durable des territoires grâce à la concertation et le partenariat ;*
- *L'efficacité de l'action publique locale au regard des multiples attentes des citoyens.*

II. La pratique de la gouvernance locale au Cameroun

1. Cadre normatif et institutionnel de la gouvernance locale au Cameroun

En partant des éléments constitutifs de la gouvernance locale, en l'occurrence : la participation, la transparence, la redevabilité et l'efficacité de l'action publique, il est possible de dresser une cartographie de ses acteurs clés.

a. L'Etat, catalyseur de la gouvernance locale au travers de la décentralisation : rôle et outils

Comme le souligne Olivier de Sardan (2009 : 2), la gouvernance locale est constitutive de la décentralisation qui elle-même est l'exemple type de la subsidiarisation, en ceci qu'elle rapproche la délivrance de biens et services publics ou collectifs de ceux qui en sont les bénéficiaires. Aussi, la décentralisation se présente-t-elle depuis la promulgation des lois dites de décentralisation comme le véritable catalyseur de la gouvernance locale (la loi N°2004-17 du 22 juillet 2004 et loi N°2004/18 du 22 juillet 2004), en ceci que le transfert de compétences et moyens au niveau local traduit la recherche de l'efficacité de l'action publique. De même, le législateur a fait des CTD, les lieux par excellence de la gestion participative et inclusive.

Concomitamment, la production législative et réglementaire en matière de gouvernance est fortement liée aux principes de « **transparence** » et de « **redevabilité** », notamment :

- *La Loi n° 74/18 du 5 Décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants de crédits publics et des entreprises d'Etat telle que modifiée par la Loi n° 76/4 du 8 juillet 1976 ;*
- *Le Décret n° 78/470 du 3 novembre 1978 relatif à l'apurement des comptes et à la sanction des responsabilités des comptables ;*
- *Le Décret n° 97/49 du 5 mars 1997 portant organisation et fonctionnement du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF).*

Au regard de ce corpus législatif et réglementaire, il peut être relevé que l'action de l'Etat dans ce domaine peut prendre la forme d'une part, de contrôle et/ou de jugement a priori ou a posteriori et, d'autre part, de promotion.

Ainsi, au titre du contrôle a priori du respect des principes de gouvernance, l'Etat s'appuie pour l'essentiel sur les Préfets qui exercent la tutelle de l'Etat sur les CTD. Ce représentant de l'Etat s'appuie notamment sur de nombreux outils comme des fiches d'appui conseil, de fiches de suivi, des Plans d'action conjoints, de Rapports conjoints trimestriels, semestriels ou annuels, de Journaux de programmation des projets d'investissement des communes (MOUNGO et BEKONO, 2012 :15)

Pour ce qui est du contrôle a posteriori, il conviendrait de relever la Loi n° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972 en son article 38 a créé une Chambre des Comptes au sein de la Cour Suprême dont les missions sont définies en l'article 41. Cet article dispose que « **la Chambre des Comptes est compétente pour contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques. Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des comptes. Elle connaît de toute autre matière qui lui est expressément attribuée par la Loi** ».

Pour ce qui est de la promotion de la gouvernance locale, il est opportun d'indiquer que le Gouvernement a mis en place en 1998, le Programme National de Gouvernance (PNG) avec pour mandat : la mise en place d'une administration publique efficace, la consolidation de l'État de droit, à travers notamment la mise en place d'un environnement juridique et judiciaire garantissant la sécurité des personnes, des biens et des investissements, la promotion des principes de redevabilité dans les domaines économique, financier et social, la lutte contre la corruption, la mise en place de la décentralisation pour une participation renforcée des populations à la gestion des affaires publiques.

Les autres institutions républicaines mises en place par l'Etat pour assurer ce qu'il y a lieu d'appeler une gouvernance financière sont le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière, le Contrôle Supérieur de l'Etat et le Comité National de Lutte contre la Corruption. Il existe aussi des programmes formulés en collaboration avec les partenaires techniques et financiers à l'exemple du Programme National de Développement Participatif qui est notamment chargé d'accompagner les CTD à la planification locale par la production de Plans Communaux de Développement.

Il faudrait également ajouter que des initiatives sont prises par d'autres acteurs de la décentralisation et du développement local pour que les CTD adoptent les us qui s'appliquent à l'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations. Parmi ces initiatives, il peut être relevé l'existence du Prix National FEICOM des Meilleures Pratiques Communales de Développement Local. Initié par le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale avec l'appui technique d'ONU-HABITAT, cette compétition, ouverte aux Communes et Communautés Urbaines, vise à identifier, évaluer, récompenser et promouvoir des initiatives de développement ayant transformé un territoire.

Parmi les domaines en compétition la gouvernance locale tient une place particulière. Elle y est par ailleurs définie comme « **un mode d'exercice du pouvoir par une autorité locale caractérisé par la participation, la transparence le partenariat, l'obligation de rendre compte pour la satisfaction des besoins des populations** ». Les thématiques qui y sont associées ont trait à : (i) Budget participatif, (ii) Transparence budgétaire, (iii) Réforme institutionnelle, (iv) Planification participative, (v) Partenariat public/privé, (vi) Coopération décentralisée, (vii) Amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens, (viii) Égalité d'accès aux services sociaux de base (femmes, personnes handicapées, etc.).

b. Les Collectivités Territoriales Décentralisées : acteur de mise œuvre de la gouvernance locale

Les CTD sont les acteurs de mise en œuvre de la gouvernance locale entendu qu'elles sont les institutions en première ligne pour satisfaire aux besoins des populations qui est la finalité de toute action publique. Les différentes dispositions législatives et réglementaires lui confèrent ainsi des droits et des devoirs en la matière comme suit :

- *Le choix de l'exécutif municipal par les conseillers municipaux ;*
- *La libre administration de la CTD par ces conseils élus ;*
- *Les délégations de pouvoir du Maire aux adjoints ;*
- *La création des commissions au sein du conseil municipal pour débattre, évaluer et faire des propositions sur les affaires locales ;*
- *La garantie pour les conseillers municipaux de faire des propositions et des amendements des délibérations lors des sessions du conseil ;*
- *L'obligation d'ouvrir au public les sessions des conseils municipaux ;*
- *L'obligation d'affichage des actes de l'exécutif communal ;*

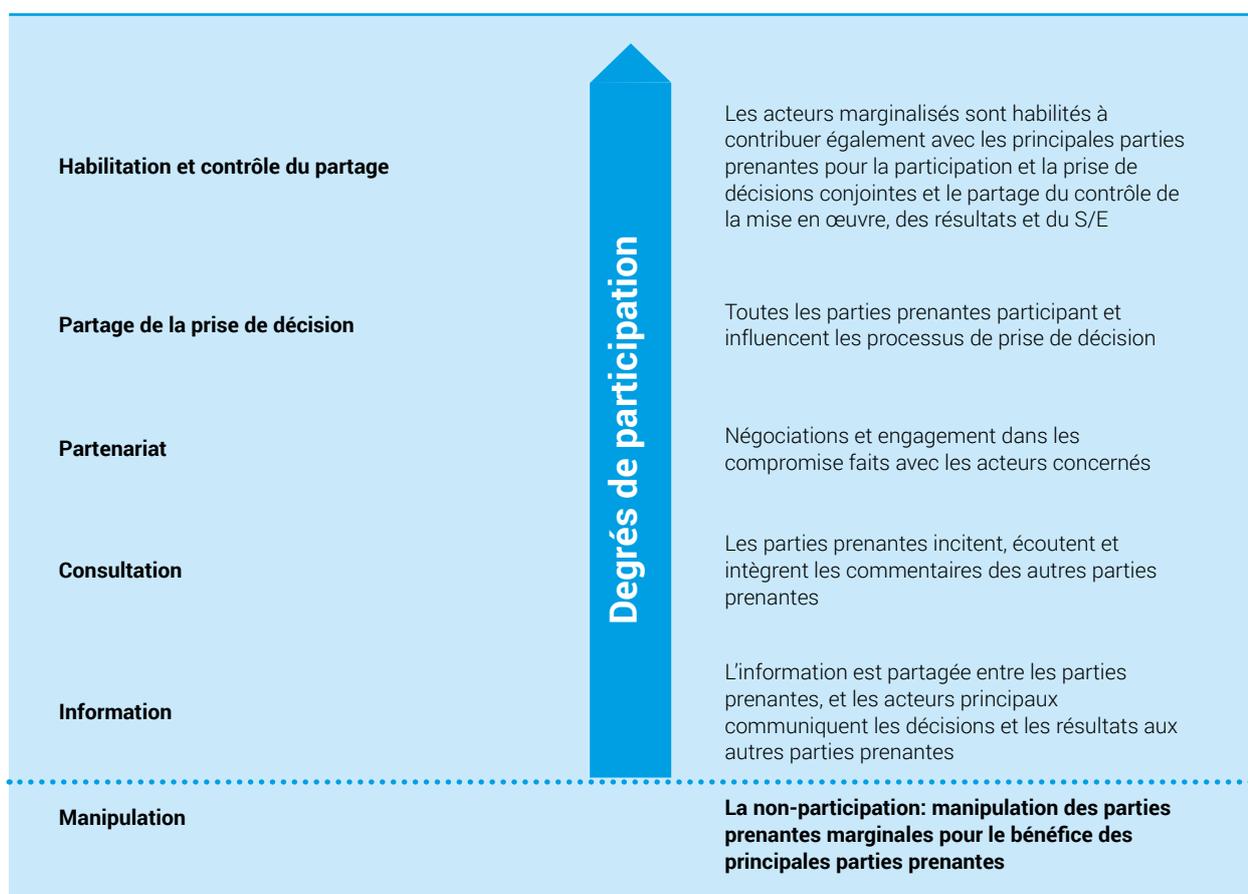
- L'obligation de publier les documents budgétaires et comptables de la CTD ;
- La possibilité pour les administrés de formuler des propositions à l'exécutif pour impulser le développement ;
- L'approbation préalable de certains actes de la CTD par la tutelle ;
- La mise en place d'un contrôle juridictionnel par la chambre des comptes des actes de l'exécutif et du comptable ;
- Le droit de saisine du juge administratif aux fins de contestation de certains actes par toute personne physique ou morale ;
- L'obligation de contrôle de la gestion financière de la CTD par l'organe délibérant, par l'Etat, la juridiction des comptes et les audits indépendants.

Afin de mettre en œuvre ces prescriptions légales, les Collectivités locales disposent d'importants instruments comme les Plans Communaux de Développement ou le processus budgétisation participative.

c) Les populations : juges de la qualité de l'action publique

Les populations qui peuvent prendre la forme de groupes organisés ou d'individus, sont les bénéficiaires de la gouvernance locale. Les groupes organisés peuvent prendre l'appellation de « **société civile** », terme qui rassemble les Organisations non gouvernementales, les associations, les syndicats etc.

Les populations ont le droit de veiller à ce que les produits et les services qui leur sont offerts soient conformes à leurs besoins et remplissent de ce fait une fonction de veille et de sanction de l'action publique. C'est pourquoi les autorités publiques locales veillent par différent processus à les impliquer tout au long du cycle de décision sur le devenir du territoire. Parler de populations dans le cadre la gouvernance locale revient donc à parler de la PARTICIPATION. Ceci d'autant plus qu'un certain nombre de cadre normatif l'exige désormais pour ce qui est de la planification locale.



Légende : les différents degrés de participation

Les populations sont également le métronome de l'efficacité de l'action publique locale. Ce sont elles qui jugent au final de la qualité des actions entreprises en ceci que celles-ci doivent avoir force de transformation de leur cadre et de leurs conditions de vie.

2. Outils de la Gouvernance locale à l'échelle communale

Les outils de la Gouvernance locale au Cameroun découlent de ses éléments constitutifs que sont: la participation/concertation/consultation, la transparence, la redevabilité et l'efficacité de l'action publique.

Les outils développés sont les suivants :

a. En matière de participation dans la planification : PDC, PDU, POS, PSU, etc.

Le Plan Communal de Développement (PCD), outil de planification et de coordination des actions de développement, traduit la vision partagée du développement. Il a été mis en place dans plus de 300 communes grâce à l'appui du Programme National de Développement Participatif.

Dans le domaine de la gouvernance urbaine, des outils de planification relevant des attributions dévolues aux communes et communautés urbaines sous l'accompagnement technique du Ministère en charge du développement urbain, existent également. Il s'agit du : Plan Directeur d'Urbanisme, Plan d'Occupation des Sols, Plan Sommaire d'Urbanisme et Plan de Secteur. Leur élaboration devrait également se faire de façon participative.

Le Budget Participatif est un processus par lequel les communautés participent au débat sur les politiques publiques et décident des ressources publiques disponibles ou alors sont associées aux décisions relatives à leur affectation et en assurent le suivi. Il apparaît donc comme une rénovation des pratiques d'administration municipale propre à promouvoir les principes de bonne gouvernance locale. C'est une démarche qui n'est pas encore généralisée au Cameroun. Mais de nombreuses collectivités y ont recours depuis quelques années.

b. Tenue régulière des sessions du Conseil municipal, gage de transparence

Selon l'article 30, alinéa 1 de la loi fixant les règles applicables aux communes, le conseil municipal se réunit en session ordinaire une fois par trimestre, pendant une durée maximale de sept jours. L'article 31 prévoit le cas de sessions extraordinaires convoquées à l'initiative du maire ou du représentant de l'Etat. Au cours de ces sessions, le conseil municipal ne peut traiter que des matières qui rentrent dans ses attributions. La tenue régulière des sessions du Conseil est un gage de bonne gouvernance et participe de la transparence dans la gestion.

c. Pour ce qui est de la redevabilité et du contrôle citoyen

Le dispositif légal et réglementaire prévoit :

- *L'approbation préalable de certains actes de la CTD par la tutelle ;*
- *La mise en place d'un contrôle juridictionnel par la Chambre des Comptes des actes de l'exécutif et du comptable ;*
- *Le droit de saisine du juge administratif aux fins de contestation de certains actes par toute personne physique ou morale ;*
- *Le contrôle de la gestion financière de la CTD par l'organe délibérant, par l'Etat, la juridiction des comptes et les audits indépendants.*

3. La gestion municipale à l'épreuve de la gouvernance

La gouvernance se traduit dans la séparation des pouvoirs entre d'une part, les deux organes (délibérant et exécutif) et d'autre part, l'administration de la commune qui est assurée par le Secrétaire Général (Coordination au plan Technique), le Receveur municipal et le Chef de poste de la comptabilités-matières (au plan financier et du patrimoine).

a. Organe délibérant : Conseil municipal

Le Conseil Municipal délibère sur toutes les matières prévues par la loi, exceptées sur les attributions propres au Maire, notamment dans les domaines de l'état civil et de ses pouvoirs de police; contrôle l'action du chef de l'exécutif ;il peut déléguer par délibération l'exercice d'une partie de ses attributions au chef de l'exécutif, à l'exception de celles confiées à des commissions, etc. Il travaille souvent en commission. Chaque Conseil Municipal devrait disposer en principe d'au moins trois commissions :

- *la commission des finances ;*
- *la commission des travaux et infrastructures ;*
- *la commission des affaires économiques, sociales, culturelles.*

Les travaux préparatoires se font au sein des commissions et particulièrement à la commission des finances qui étudie les propositions et donne son avis avant l'adoption du budget en conseil. L'institution des commissions au sein du Conseil vise à garantir toute dérive.

b. L'exécutif : Maire ou délégué du Gouvernement

C'est le Délégué du Gouvernement ou le Maire sauf en cas de substitution pour défaillance notoire dûment constatée, qui incarne l'exécutif au quotidien. A ce titre, il représente la collectivité territoriale dans tous les actes de la vie civile et en justice, exécute les délibérations du conseil municipal, etc.

c. Les Adjoints au Maire

Les adjoints assistent le maire dans l'exercice de ses missions, suivant trois modalités ::

1. Les attributions tirées d'une délégation : Le Maire a l'obligation, sous sa surveillance et sa responsabilité, de déléguer par arrêté, une partie de ses attributions à un ou plusieurs adjoints. Article 72 de la loi 2004/18. Les délégations prennent fin quand le Maire le décide.
2. La suppléance du maire en cas d'absence ou d'empêchement.
3. Les attributions des adjoints spéciaux (institués par délibération motivée du conseil municipal).

d. Le Secrétaire Général

L'article 80 de la loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes dispose que l'exécutif communal est assisté du secrétaire général de mairie. Le secrétaire général de mairie est le principal animateur des services de l'administration municipale. Il bénéficie à cet effet des délégations de signature pour l'accomplissement de ses fonctions. Le secrétaire général assiste aux réunions de l'exécutif communal dont il assure le secrétariat.

e. Le receveur municipal

Le receveur municipal est le comptable de la collectivité nommé par acte conjoint du Ministre en chargé des CTD et du Ministre des Finances. Il devrait garantir la gestion prévisionnelle des recettes et les données sur la situation financière et patrimoniale de la commune.

En somme, les responsabilités sont clairement définies pour chaque acteur sous l'encadrement de l'autorité de tutelle. Mais cela est-il pour autant mis en œuvre et respecté ?

4. Les performances de la Gouvernance locale au Cameroun

La 4^{ème} Enquête Camerounaise des Ménages (EC-ECAM 4, 2016) permet de se faire une idée sur certaines dimensions de la gouvernance locale.

Il apparaît que 83,3% des Communes déclarent avoir associé les populations à l'élaboration d'un des outils de planification suivants : Plan Directeur d'Urbanisme (PDU), Plan d'Occupation des Sols (POS), Plan Sommaire d'Urbanisme (PSU), Plan de Secteur, Plan Communal de Développement ou Plan de Développement Local (PCD/PDL), Plan d'Investissement Annuel (PIA).

Les Communes de Douala (33,3%) et Yaoundé (42,9%) sont celles où la proportion est la plus faible. L'enquête révèle aussi 82,7% des comptes administratifs attendus de 2011 à 2015 pour approbation ont été effectivement approuvés selon les déclarations des Magistrats Municipaux. Cependant, le taux d'approbation

est plus faible que la moyenne nationale les Régions du Nord-Ouest (52,9%) et de l'Est (74,4%), ainsi que dans la ville de Douala (63,3%). Par contre, 96,9% des comptes administratifs attendus dans la Région du Sud ont été approuvés.

En ce qui concerne la tenue des sessions ordinaires du Conseil Municipal qui est un baromètre de l'implication par les exécutifs municipaux des conseillers municipaux à la gestion de la cité, il apparaît que seules 46,0% des sessions prévues de 2011 à 2015 se sont effectivement tenues avec des proportions particulièrement faibles pour les Régions de l'Est (34,1%) Nord-Ouest (35,6%), le Sud-Ouest (40,7%).

Cependant, ces performances quelque peu reluisantes, ne doivent pas faire oublier que l'enquête EC-ECAM 4 a une base essentiellement déclarative. Il n'est donc pas exclu que certaines données aient été manipulées par les répondants. En effet, de nombreux problèmes persistent, notamment :

- ✚ *L'insuffisance de la transparence dans la gestion financière avec des phénomènes de corruption et de détournements de fonds qui sont observés ;*
- ✚ *La non-inscription dans la loi des fonctions des adjoints aux Maires et des Délégués de Gouvernement ;*
- ✚ *La non-maîtrise des problématiques de management public local par certains élus locaux ;*
- ✚ *L'insuffisance d'une garantie d'expression des administrés en dehors de la désignation de l'assemblée délibérante ;*
- ✚ *La non-tenue régulière des sessions des conseils municipaux pour examiner la gestion de l'exécutif ;*
- ✚ *L'absence d'enquêtes commandées par l'organe délibérant ;*
- ✚ *L'insuffisance des partenariats pour le développement avec les autres acteurs locaux à cause du vide juridique encadrant ce processus ;*
- ✚ *L'obsolescence de certains besoins des populations contenus dans les PCD ;*
- ✚ *La faible prise en compte des besoins exprimés dans les PCD par les élus locaux et le pouvoir central.*

Au plan de la démocratie locale :

- ✚ *L'élection de l'organe délibérant au suffrage universel direct ;*
- ✚ *Le choix de l'exécutif municipal par les conseillers municipaux ;*
- ✚ *La liberté que disposent les CTD de s'auto-administrer librement par ces conseils élus ;*
- ✚ *Les délégations de pouvoir du Maire aux Adjoints ;*
- ✚ *La création des commissions au sein du conseil municipal pour débattre, évaluer et faire des propositions sur les affaires locales ;*
- ✚ *La garantie pour les élus de faire des propositions et des amendements des délibérations lors des sessions du conseil ;*
- ✚ *Le caractère public des conseils municipaux et l'obligation d'affichage des actes de la CTD ;*
- ✚ *L'accès à l'information des administrés par le droit à la communication de tous les documents budgétaires et comptables de la CTD ;*
- ✚ *La possibilité pour les administrés de formuler des propositions à l'exécutif pour impulser le développement de la CTD ou à améliorer son fonctionnement ;*
- ✚ *L'obligation de rendre public les actes pris par l'exécutif ;*
- ✚ *L'assouplissement du contrôle à priori de la tutelle ;*

Au plan de la participation/concertation/implication du citoyen :

- *Le dialogue élus-électeurs qui est permanent ;*
- *L'implication des populations dans le choix des projets prioritaires notamment l'élaboration des PCD ;*
- *Les partenariats que noue la CTD avec d'autres acteurs locaux dans l'exécution des projets de développement.*

Ces insuffisances appellent des changements des conditions de mise en œuvre de la gouvernance locale.

III. Conclusion et perspectives : de la gouvernance locale à une gouvernance territoriale

Pour passer à une véritable gouvernance locale, il serait impératif de renforcer deux axes majeurs : (i) le processus de décentralisation en octroyant une large autonomie aux CTD et (ii) la garantie d'information et d'expression des administrés qui pourront participer à l'exercice des compétences attachés à la collectivité.

1. Le renforcement de l'autonomie des CTD

Améliorer le cadre institutionnel, organisationnel et renforcer les ressources humaines

- *Il sera question d'améliorer tous les freins au plein exercice d'une véritable gouvernance locale notamment les rapports avec la tutelle, la célérité dans la saisine et la réaction du juge administratif, la spécialisation des adjoints aux Maires etc. la question de la formation des élus et leur niveau d'études devraient être examinés.*

Améliorer les instruments de planification du développement territorial (local)

- *La prise en compte du secteur privé comme acteurs de développement d'un territoire en donnant des leviers aux CTD pour les mettre dans cette synergie d'actions est fondamentale. Les instruments de coordination au niveau communal et régional devraient être renforcés avec une forte implication des populations. Le partenariat et la concertation devront être introduits au centre du processus de développement.*

Améliorer les finances locales

- *Il s'agit de donner plus de pouvoir financier aux CTD en modernisant les impôts et taxes locaux ainsi que les instruments de mobilisation et en levant les contraintes de la forte dépendance financière à l'Etat. Cela renforcerait, à coup sûr la redevabilité dans les CTD.*

2. Garanties pour l'accès à l'information et l'expression du citoyen

Le contrôle du citoyen sur l'action des élus est une composante essentielle qui concourt à une bonne gouvernance démocratique locale. Ce qui viendrait compléter l'action des tutelles et des juges des comptes.

La loi pourrait également ajouter des instruments de concertation et de consultation à la disposition des citoyens. En plus de ce qui est dans les lois actuelles, il pourrait être inclus l'obligation qui serait faite aux élus de chercher une remontée d'informations de leurs administrés. Nous pourrions nous inspirer des modèles occidentaux ci-après :

- *l'enquête publique : elle est une procédure préalable à certaines opérations projetées par une CTD et destinée à recueillir les positions des administrés intéressés. Par ce biais, ceux-ci peuvent être amenés à participer à l'élaboration des décisions consécutives, à tout au moins, à s'informer pour protéger leurs intérêts, contrôler l'administration et préparer leurs recours éventuels. Cette enquête serait qu'à titre consultatif sans que le résultat s'oppose aux élus.*
 - *La mise en place des conseils des quartiers dans les grands centres urbains qui pourraient être consultés sur des questions les concernant ;*
 - *L'association des usagers des services publics locaux pourrait être inscrite dans la loi aux fins de consultation sur la qualité de service offerte ;*
 - *La prise en compte de la pétition de certains citoyens au cours des sessions des conseils municipaux, la loi pourrait, à terme, aller plus loin en consacrant les référendums locaux dans notre démocratie locale. Ils peuvent être consultatifs ou décisionnels.*

A l'issue des échanges et débats, les participants ont formulé de nombreuses recommandations notamment celles portant sur :

1. *La conduite d'enquêtes de moralité pour tout candidat à un poste de gestionnaire ou comptable public ;*
2. *La proposition, à la nomination aux postes de comptable public, des personnes qualifiées, notamment celles ayant suivi des formations en la matière dans les institutions dédiées ;*
3. *L'organisation régulière, par la chambre des comptes de la Cour Suprême, des séminaires à l'intention des comptables communaux, en vue de démystifier cette haute juridiction.*
4. *La systématisation de la pratique des certificats de recette ;*
5. *L'optimisation du fonctionnement des Comités Départementaux des Finances Locales*
6. *La programmation des paiements par ordre chronologique de dépôt des mandats ;*
7. *La création d'une structure technique, à rattacher aux syndicats des communes, dont la mission consisterait à appuyer et à accompagner les commissions créées au sein des organes délibérants ;*
8. *L'institutionnalisation de la participation des différents corps de métiers aux travaux des commissions qui traitent des questions liées à leurs activités ;*
9. *Le renforcement des capacités des élus locaux en vue de l'optimisation du fonctionnement des organes délibérants.*
10. *Le renforcement de la communication institutionnelle au niveau communal, à travers notamment les radios communautaires, les journaux muraux, les bulletins mensuels, les média sociaux et les relations de presse ;*
11. *L'instauration de la transparence dans la gestion des affaires publiques locales, en vue d'une meilleure participation et adhésion des populations ;*
12. *L'institutionnalisation de la participation des chefs de communautés aux sessions des conseils municipaux et la mise en place des conseils de quartiers ou de villages, avec voix consultative auprès des conseils municipaux.*

Liste de références

BOURDIEU Pierre, 2002 : Les structures sociales de l'économie, Paris, Seuil

Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales du Cameroun, 2015: Country Policy and Institutions Assessment (CPIA)

DIARRA Gaoussou et Patrick PLANE 2012 : **«La Banque Mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance »** : In Monde en développement, n°152, P 51-70

ENDA ECOPOP ET ONU-HABITAT, 2008: Le budget participatif en Afrique. Manuel de formation

ONU-HABITAT, 2009 : Lignes directrices internationales sur la décentralisation et l'accès aux services de base pour tous

PAYE Olivier, 2005 : **«La gouvernance: D'une notion polysémique à un concept politologique»** In Études internationales 361 (2005): P 13-40

PNUD : Guide de l'utilisateur pour mesurer la gouvernance locale

RAWLS John, 1971 : Théorie de la justice

SEN Armatya, 1999 : L'économie est une science morale, Paris la découverte

Olivier de Sardan Jean Pierre, 2009: Les huit modes de gouvernance locale en Afrique

Professeur Joseph Vincent NTUDA EBODE dans 2005 **« Gouvernance : Concept et Enjeux »**, Séminaire organisé par l'ENAM



Troisième partie

La cérémonie solennelle de clôture

Elle s'est articulée autour de trois points, à savoir :

- *La déclaration des maires ayant pris part aux premières Assises Générales de la Commune ;*
- *La lecture du rapport général des assises ;*
- *Le discours de clôture du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, lu par le Ministre d'Etat, Ministre du Tourisme et des Loisirs.*

Déclaration des Maires et Délégués du Gouvernement ayant pris part aux premières Assises Générales de la Commune



Nous, Chefs des exécutifs municipaux représentant les 374 communes et communautés urbaines du Cameroun,

- *Considérant la Constitution du 18 janvier 1996 qui consacre l'avènement de l'Etat unitaire décentralisé;*
- *Considérant les lois fondatrices de la décentralisation du 22 juillet 2004, notamment la loi numéro 2004/017 d'orientation de la décentralisation, la loi numéro 2004/018 fixant les règles applicables aux communes et la loi n 2004/019 fixant les règles applicables aux régions ;*
- *Considérant les deux lois à caractère financier et fiscal dont la loi portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées du 10 juillet 2009 et celle portant fiscalité locale du 15 décembre 2009 ;*
- *Considérant la création du ministère de la décentralisation et du développement local par 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 ;*

Remercions le Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence Paul Biya, pour les hautes instructions données au Ministre de la Décentralisation et du Développement Local en vue de l'organisation des premières assises générales de la commune et pour avoir accepté de parrainer ledit événement auquel il s'est fait représenter au plus haut niveau par le Premier Ministre Chef de Gouvernement, Président du Conseil National de la Décentralisation.

Exprimons notre gratitude au Ministre de la Décentralisation et du Développement et du Local, doublée de nos vives et chaleureuses félicitations pour la parfaite organisation desdites assises qui ont permis aux maires et délégués du gouvernement :

1. *De valoriser la commune camerounaise, collectivité territoriale décentralisée de base ;*
2. *D'avoir un cadre de libre expression sur les enjeux majeurs de la décentralisation.*

Recommandons la tenue régulière de ces assises selon une périodicité biennale en vue d'un meilleur suivi-évaluation du processus de décentralisation et des principales décisions prises.

Encourageons le Ministre de la Décentralisation et du Développement Local à continuer sur cette lancée et lui promettons notre disponibilité sans faille et notre soutien pour la réussite de ses délicates missions. /-

Fait à Yaoundé, le 07 février 2019

Ont signé :

Tous les Maires et Délégués du Gouvernement

Rapport général des travaux



Les 6 et 7 février 2019, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, a personnellement présidé, au Palais des Congrès de Yaoundé, les premières Assises Générales de la Commune, sous le thème « **approfondir la décentralisation pour une commune camerounaise rénovée** ». Lesdites Assises étaient placées sous le Très Haut Patronage du Président de la République, Son Excellence Monsieur Paul BIYA.

Y prenaient part, outre les chefs des exécutifs des 374 communes et communautés urbaines, 10 adjoints aux maires, 10 conseillers municipaux, 12 secrétaires généraux de communes, 11 receveurs municipaux, 02 contrôleurs financiers de communautés urbaines, 04 officiers des centres d'état civil secondaires, ainsi que 180 participants composés des représentants des administrations, des autorités administratives, du parlement, des juridictions, des groupements patronaux, des chambres consulaires, des partenaires financiers et techniques, des établissements sous tutelle du **MINDEVEL**, des organisations de la société civile

Les travaux étaient articulés autour de trois grandes phases, à savoir :

- *La cérémonie solennelle d'ouverture ;*
- *Les travaux en ateliers ;*
- *La cérémonie solennelle de clôture.*

I. De la cérémonie solennelle d'ouverture

Elle a été ponctuée par trois allocutions et une conférence inaugurale :

a) Du mot de bienvenue du DG/CUY

A la suite des civilités d'usage, le Délégué du Gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Yaoundé a souhaité à tous les participants la bienvenue dans la cité hôte et a dit le plaisir qui est le sien d'accueillir en sa qualité de magistrat municipal, les toutes premières Assises Générales de la Commune, devant planché sur le thème « **Approfondir la décentralisation pour une Commune Camerounaise rénovée** ». Au terme de son propos, il a souligné que l'objectif desdites Assises vise à formuler les propositions concrètes pour l'amélioration de l'institution communale et la gouvernance locale.

b) De l'intervention du Keynote Speaker

Introduisant son exposé sur « **Les enjeux et les défis de la décentralisation et du développement local dans l'émergence des Etats africains** », M. Alioune BADIANE, Président de The Urban Think Tank Africa-TUTTA, a indiqué que le continent africain s'urbanise irréversiblement et se décentralise progressivement.

Abordant le premier point de son exposé sur l'approche conceptuelle, il a indiqué que la décentralisation et le développement local s'entendent comme le droit et la capacité effective pour les collectivités territoriales de régler et gérer, sous leur propre responsabilité et au profit de leurs populations, leurs affaires publiques en libre administration.

S'agissant du second point portant sur les enjeux, défis et opportunités de la décentralisation, il a indiqué qu'en Afrique, selon le rapport mondial de Cités et Gouvernements locaux Unis (CGLU), si l'on s'intéresse aux trente dernières années, la décentralisation a connu un essor considérable. En effet, de façon progressive, ce mouvement a été adopté par la plupart des pays africains et s'est implanté comme choix politique, économique et institutionnel.

Examinant les modèles de financement des collectivités en Afrique, il a fourni les exemples du Ghana, du Kenya et de l'Afrique du Sud.

Sur le quatrième point de son exposé portant sur les effets des processus de décentralisation sur le développement local et pour l'émergence, il a souligné que l'un des enjeux majeurs des processus de

décentralisation en cours en Afrique subsaharienne est l'instauration d'un système de représentation proche des populations.

Concluant son propos, Monsieur Alioune BADIANE a formulé quelques recommandations, à savoir notamment :

1. *Contribuer à mettre en œuvre avec succès au Cameroun les Objectifs de Développement Durable (ODD) et surtout l'objectif 11 qui engage à faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.*
2. *Engager les villes et communes du Cameroun à apporter une contribution significative à la Planification et à la mise en œuvre de la Politique nationale d'urbanisation initiée au Cameroun par l'ONU-Habitat*
3. *Le rôle dévolu aux villes et aux collectivités territoriales, le Cameroun doit jouer sa partition dans la mise en œuvre du Nouvel Agenda Urbain (NAU)*
4. *L'Etat et les communes du Cameroun, doivent gérer la vulnérabilité et augmenter leurs capacités de résilience à contribuer à mettre en œuvre les Recommandations du Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes (2015-2030).*
5. *Le Ministère en charge de la décentralisation et ses différents établissements sous tutelle notamment doivent travailler au renforcement des outils de formation et de renforcement des capacités humaines financières et techniques des collectivités territoriales.*
6. *Conforter et soutenir le Prix National du FEICOM des meilleures pratiques communales de développement local.*
7. *Concevoir, tester et généraliser au niveau des communes et communautés urbaines, des Observatoires des Données Communales (ODC), pour une meilleure planification du développement local.*

c) Du discours du MINDEVEL

Après avoir félicité le Premier Ministre, Chef du Gouvernement et Président, ex-qualité, du Conseil National de la Décentralisation, le Ministre de la Décentralisation et du Développement Local a centré sa communication d'ouverture sur deux articulations principales à savoir, d'une part, l'évocation des importants jalons de la décentralisation au Cameroun et, d'autre part, la déclinaison des enjeux des premières Assises Générales de la Commune.

S'agissant des jalons historiques, et sans vouloir remonter très loin dans le cours du temps, le Ministre a situé le curseur à 1987, date de la publication de la première édition de l'ouvrage intitulé *Pour le Libéralisme Communautaire*, ouvrage programmatique qui présente clairement la vision politique de son auteur, à savoir le Président de la République, Son Excellence Paul BIYA et dans lequel celui-ci indique, fort à propos, que la décentralisation constitue, pour lui, le mode de gestion le plus approprié des affaires publiques locales.

A la suite de ce rappel historique des principaux jalons du processus, le Ministre a décliné les enjeux des Assises. Ces enjeux, a-t-il indiqué, sont articulés autour des cinq ateliers thématiques qui structurent les travaux des premières Assises Générales de la Commune.

Il s'agit en effet pour les participants aux travaux de formuler, sur la base d'un diagnostic exhaustif, des propositions conséquentes, visant l'amélioration du cadre juridique et institutionnel applicable à la commune; de proposer des champs nouveaux de compétences à transférer aux communes et aux communautés urbaines, ainsi que les modalités novatrices de leur exercice par ces derniers, à la suite de l'évaluation de celles transférées depuis 2010 ; de permettre une parfaite maîtrise des outils de planification communale et urbaine ; d'assurer un bon niveau des ressources aux Communes ; et d'œuvrer à une gestion optimale de ces ressources, à travers le respect scrupuleux des exigences de gouvernance locale.

d) De l'allocution d'ouverture du Premier Ministre, Chef du Gouvernement

Dans son allocution d'ouverture, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement a, d'entrée de jeu, souligné l'importance de la décentralisation dans les processus d'émergence des États africains, et du Cameroun en particulier, exemple en la matière sur le continent. Il revient sur les objectifs fixés par le Président de la République auxdites Assises, dont l'exploration des voies et moyens d'approfondir la décentralisation à l'échelon communal, afin de préparer les Communes à prendre toute leur place dans les chantiers du « *septennat des grandes opportunités* », en faisant d'elles des territoires d'opportunités multiformes pour les

populations et le tissu économique. Ces Assises, qui se tiendront pendant deux jours, viseront à renforcer les fondations de l'institution communale, à donner un souffle nouveau au développement local, et à donner du sens à la politique de décentralisation.

Après un bref rappel de l'évolution historique de l'institution communale au Cameroun, le discours présente la carte communale actuelle, en mettant l'accent sur la possibilité de la modifier, compte principalement tenu des intérêts locaux et de celui des populations. Il a fait un rappel des acquis en matière de transferts de compétences, notamment les 63 compétences transférées entre 2010 et 2018, ainsi que les ressources y afférentes. Il a souligné la dotation de 100 millions décidée par le Chef de l'Etat pour l'année 2019, dont l'utilisation constituera un test sur les capacités des magistrats municipaux dans la maîtrise d'ouvrage et la conduite des projets de développement.

Ces constats posés, le Premier Ministre a jeté un regard sur certains compartiments de l'édifice municipal qu'il convient de ravalier pour en faire un lieu d'excellence du service de la collectivité, et l'avant-garde de la promotion de la démocratie locale et de la construction permanente du vivre ensemble. Il a appelé à relever le défi de la participation citoyenne en renforçant la démocratie locale à l'ère du numérique, notamment par l'implication de l'élite et de la jeunesse désireuse de se connecter ou se reconnecter avec les terroirs.

Le Chef du Gouvernement a fait un vibrant plaidoyer pour la revitalisation de la démocratie locale, indispensable et indissociable de la rénovation de la gouvernance communale. Elle suggère la revalorisation du rôle des organes de gestion de la Commune. Le Conseil municipal, organe d'impulsion, d'orientation et de contrôle, mérite une attention particulière. Il sera question, en dehors de conférer des droits et obligations aux élus, d'envisager l'examen des demandes d'accroissement du nombre de conseillers municipaux dans certaines communes motivées par le désir d'une représentation adéquate des différentes composantes sociologiques.

L'exécutif municipal quant à lui, appelle des réformes visant à faire du Maire ou Délégué du Gouvernement des leaders capables de formuler une vision et de la traduire dans les faits, des serviteurs infatigables de la cause du développement local. Dans ce sens, les formations politiques ont un rôle majeur à jouer dans le choix des candidats à investir à cette fonction. Pour sa part, l'Etat devra continuer à favoriser les conditions d'un exercice efficient de la fonction exécutive. Elles se traduisent par le renforcement des incompatibilités et le respect de l'exigence légale de résidence. La prise en charge effective de la rémunération des magistrats municipaux justifie le renforcement du contrôle de l'obligation de résidence.

Le chef de l'exécutif municipal a été doté par le législateur d'adjoints, en vue d'une répartition du travail pour plus d'efficacité et de performance. Dans cette optique, la tendance à l'accaparement et la monopolisation, par une seule personne, de la fonction exécutive est un travers qu'il faut rectifier. Ce nécessaire recadrage pourrait se faire avec le concours de la tutelle, principe constitutionnellement consacré et pour lequel un équilibre avec le principe de l'autonomie est à parfaire. A cet égard, les autorités en charge de la tutelle devront la mettre en œuvre, au même titre que les prérogatives d'assistance-conseil et d'accompagnement, dont les mécanismes sont décrits par un projet de décret en cours de finalisation.

Face aux difficultés liées au déficit qualitatif et quantitatif criard de ressources humaines, des solutions pratiques sont proposées, notamment la mise à disposition temporaire de l'expertise disponible dans les services de l'Etat, l'affectation définitive de personnels étatiques pris en solde par l'Etat, ainsi que de manière plus durable, la mise sur pied d'une fonction publique locale dont la construction passe par la transformation suffisamment ambitieuse du CEFAM.

L'amélioration du fonctionnement de la commune passe aussi par la planification. L'existence des plans communaux de développement et les autres outils de planification urbaine est une aubaine à saisir. Cependant, les faiblesses liées à leur mise en œuvre doivent être corrigées, particulièrement en matière d'urbanisme, de construction, de désordre urbain et d'assainissement du cadre de vie des populations. Sous ce registre, l'aboutissement du projet de texte précisant le cadre juridique applicable à la police municipale apportera des éléments de réponse à ces préoccupations.

Un sentiment d'extrême centralisation semble très répandu et nécessite d'être effacé. La réponse se trouverait dans la décentralisation et la déconcentration tant horizontale que verticale. Celles-ci interpellent au premier chef les administrations centrales appelées à transférer effectivement des compétences et des ressources. Cette problématique du transfert des ressources soulève la question préjudicielle de l'architecture financière

optimale de la décentralisation au Cameroun, basée sur une fiscalité locale profondément renouvelée depuis 2009 et des transferts de ressources de l'État, sous la forme de dotations. La trop grande dépendance des communes aux centimes additionnels communaux et le délaissement des autres sources de recettes potentielles doit interpeller les acteurs de la décentralisation. Une emphase devrait être portée sur les recettes non-fiscales, pouvant découler des activités génératrices de revenus que peuvent conduire les communes, en fonction de leurs atouts respectifs.

II. Des travaux en atelier

Les travaux proprement dits étaient organisés autour des cinq ateliers ci-après :

- *Cadre normatif et institutionnel applicable à la commune ;*
- *Transfert des compétences ;*
- *Planification, coopération décentralisée et développement local ;*
- *Ressources de la commune ;*
- *Gouvernance locale.*

A- De l'atelier n° 1 portant sur le cadre juridique et institutionnel applicable à la commune

Dans son exposé de cadrage, le Pr MOMO Bernard a rappelé les différentes étapes de la décentralisation au Cameroun, avec le tournant décisif de la loi constitutionnelle du 18 janvier 1996 qui consacre l'avènement d'un «*Etat Unitaire Décentralisé*» et donne une nouvelle dynamique impulsée.

L'intervenant a ainsi fait l'état des lieux du cadre juridique et institutionnel, tout en relevant ses insuffisances et ses incohérences, en proposant des pistes d'amélioration.

A la suite de la Constitution de 1996 qui consacre une triple évolution (amélioration de la représentation des CTD au plan institutionnel, création d'un échelon supplémentaire des CTD (les régions), et consécration des principes directeurs de la décentralisation), le dispositif juridique encadrant la décentralisation s'étoffé à un rythme soutenu, avec notamment l'adoption des trois lois dites de décentralisation promulguées le 22 juillet 2004. Ces textes, ont été suivies des deux lois de 2009 à caractère financier et fiscal et d'autres textes législatifs couvrant des domaines variés comme l'urbanisme, l'aménagement du territoire, l'état civil, les élections.

Ce cadre légal a été enrichi d'un dispositif réglementaire constitué de plusieurs textes, pris, entre autres pour préciser les modalités d'exercice des différentes compétences transférées par l'Etat aux Communes et aux Communautés Urbaines, ainsi que ceux portant répartition de la dotation générale de la décentralisation et en encadrant le processus. Par ailleurs, la réforme juridique issue des lois 2006, avec la création des Tribunaux Administratifs Régionaux, d'ores et déjà fonctionnels, a offert des perspectives nouvelles permettant de mieux encadrer le contentieux de la tutelle. De même, l'institution d'une Chambre des Comptes au sein de la Cour Suprême, participe du souci d'assainir la gestion des CTD dont les comptes doivent lui être soumis.

Les débats consécutifs à cet exposé ont notamment porté sur :

- *Quel est l'état de la législation et de la réglementation applicable à la commune ?*
- *Le cadre normatif applicable à la commune est-il complet et satisfaisant ?*
- *Quels textes d'applications doivent être élaborés pour un fonctionnement optimal des communes ?*
- *Quelles évolutions normatives et institutionnelles seraient souhaitables pour une rénovation du fonctionnement de la commune ?*
- *Les établissements publics communaux, les syndicats et les regroupements communaux, la coopération décentralisée : une opportunité ?*
- *Quelle relation entre Etat et Commune en matière de tutelle, de police municipale et d'état civil ?*
- *Quelle collaboration entre la commune et les services déconcentrés de l'Etat dans l'exercice des compétences transférées ?*

Après les échanges les recommandations suivantes ont été formulées :

1. *Capitaliser les acquis du cadre normatif et institutionnel, tout en l'améliorant le pour l'adapter aux nouvelles exigences de la démocratie locale et du développement local ;*
2. *Prioriser les textes à élaborer et à faire aboutir ;*

3. Assurer l'encadrement juridique du contrôle citoyen ;
4. Prendre en compte les préoccupations des CTD dans la législation foncière ;
5. Mener une réflexion sur le fonctionnement des communes concernées par des préoccupations spécifiques (communes insulaires, frontalières, sinistrées) pour leur permettre de mieux adresser ces spécificités ;
6. Préciser les dispositions relatives à la dévolution du patrimoine mobilier et immobilier issu du transfert des compétences ;
7. Renforcer le pouvoir de police administrative du maire, notamment en matière d'urbanisme.
8. Mener une réflexion pour la prise en compte dans la fiscalité locale de la taxe agricole ;
9. Réécrire les dispositions légales relatives à l'obligation de résidence des exécutifs municipaux, dans le sens du renforcement de son effectivité ;
10. Engager une réflexion sur le mode de désignation de l'exécutif municipal, en insistant sur les compétences managériales, les exigences en termes de profil et de vision portée ;
11. Accélérer l'étude en cours au MINAT en matière de soutien par les départements ministériels aux missions de coordination de l'autorité administrative ;
12. Engager une réflexion quant au rôle du Sous-préfet qui en tant que dépositaire de l'autorité de l'Etat dans l'arrondissement coordonne les services déconcentrés de l'Etat
13. Engager une réflexion visant à clarifier les mécanismes de fonctionnement, à renforcer les cadres de concertation, à procéder à une répartition claire des compétences et des ressources entre les communes d'arrondissement et les communautés urbaines

B- De l'atelier n° 2 portant sur le transfert des compétences

L'atelier n°2 s'est focalisé sur le transfert de compétences et les principes qui le régissent, notamment les principes de subsidiarité, de concomitance, d'égalité des collectivités territoriales décentralisées, de spécificité de l'exercice des compétences, de complémentarité ou de non-exclusivité dans l'exercice des compétences entre l'État et les collectivités territoriales ainsi que la progressivité. L'accent a été mis sur le principe de subsidiarité présenté à la fois comme un principe d'efficacité de l'action publique dû à l'exercice des compétences locales par les élus locaux et comme un principe politique résultant du partage des prérogatives entre le gouvernement central et les collectivités territoriales décentralisées.

S'agissant des réalisations relevant du transfert de compétences au Cameroun et des défaillances y afférentes, il a été relevé que le volume des investissements publics au sein des communes connaît une augmentation et des progrès ont été enregistrés en matière de renforcement de capacités des maires ou des délégués du gouvernement ainsi que des initiateurs de projets sélectionnés en vue du transfert de compétences.

Parmi les lacunes observées, figuraient le transfert de compétences sans réel contenu, sans transfert de ressources aux fins de leur exercice, le manque d'équité, les compétences juridiquement transférées, mais non exercées par les communes (le défrichage manuel des routes), les compétences non transférées (le cas du développement des zones industrielles sous la responsabilité du Ministère de l'Industrie et du Développement technologique), le manque d'appui de l'État aux collectivités territoriales par le biais de ses services décentralisés en raison de l'absence d'un cadre juridique approprié.

Pour ce qui est des perspectives, il a été souligné le besoin de mettre en œuvre les prescriptions du Président de la République énoncées dans son discours d'investiture du 6 novembre 2018 en prenant de nouvelles initiatives destinées à l'amélioration de l'efficacité des communes par le biais de l'élargissement de l'étendue des compétences transférées aux collectivités territoriales visant à leur fournir les moyens nécessaires pour parvenir à une plus grande autonomie.

Dans cet Atelier, il a été demandé aux participants de proposer des réponses aux questions suivantes :

- *La méthodologie du transfert de compétences aux communes est-elle appropriée ?*
- *Existe-t-il davantage de compétences dévolues pour stimuler le développement local et qui devraient être transférées aux communes ?*
- *Les compétences transférées sont-elles bien identifiées ?*
- *Quel type de collaboration existe-t-il entre les communes et les services publics déconcentrés en matière d'exercice des compétences transférées ?*
- *Comment éviter les disparités qui surviennent entre les communes pendant l'exercice des compétences transférées en raison de moyens insuffisants ?*

- *Les mécanismes et les conditions de transfert de compétences sont-ils propices à l'autonomisation des communes et au développement local ?*
- *Comment améliorer le partage des compétences entre les communes d'arrondissement et les conseils municipaux ?*
- *Que devrait-on faire pour que les compétences transférées soient effectivement exercées par toutes les communes ?*

A la suite des échanges sur ces points, l'atelier 2 a formulé les propositions ci-après :

1. *Procéder à une rationalisation dans la répartition des compétences entre l'Etat et les communes en tenant compte de la vocation de la commune comme collectivité territoriale décentralisée de base, conformément à la loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;*
2. *Infléchir les principes de complémentarité et de non exclusivité en procédant à un transfert par grands blocs de compétences ;*
3. *Relire et réécrire en conséquence les lois du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation et fixant les règles applicables aux communes ;*
4. *Procéder à un élargissement des compétences transférées aux communes notamment dans les domaines liés à la fourniture des services sociaux de base à savoir : l'eau, l'énergie, l'assainissement ;*
5. *Donner à la commune la responsabilité de la planification opérationnelle des services sociaux essentiels, du foncier, de l'habitat et des infrastructures économiques, urbaines et rurales ;*
6. *Conférer aux communes les compétences en matière foncière et domaniale en vue de répondre à la nécessité de disponibilité des terres pour la réalisation des projets de développement local*
7. *Envisager une réforme des textes sur la gestion domaniale et foncière en vue de l'adapter à la décentralisation ;*
8. *Étendre les compétences transférées en matière de santé et d'éducation, au recrutement et à la gestion des personnels ;*
9. *Clarifier les lignes de partage de compétences entre la commune d'arrondissement et la communauté urbaine à travers une énumération précise des compétences dévolues à chaque entité ;*
10. *Étendre les compétences des communes en matière de recouvrement des impôts locaux notamment l'impôt libératoire, la taxe foncière, la patente, et la taxe d'abattage des produits forestiers pour les forêts communautaires et communales ;*
11. *Privilégier, en compensation des charges inhérentes au transfert des compétences et de l'ineffectivité du principe de concomitance, le mécanisme de dotation globale ;*
12. *Mettre en place une charte de la déconcentration et définir de manière claire les attributions des services déconcentrés de l'Etat et des agents de l'Etat exerçant une compétence lorsque l'Etat en est titulaire ;*
13. *Ériger les compétences transférées en base d'évaluation des ressources à transférer par l'Etat à la commune afin d'assurer une plus grande autonomie de celle-ci ;*
14. *Conférer à la commune la prérogative, à titre prioritaire, d'exploitation des substances minérales non concessibles (sables, pierres, pouzzolanes, ...) sur le territoire communal ;*
15. *Transférer à la commune l'émission et le recouvrement de la taxe d'extraction des substances non concessibles susvisées.*

C- De l'atelier n° 3 portant sur la planification, la coopération décentralisée et le développement local

Les participants à l'atelier n° 3 ont eu droit à deux exposés de cadrage, l'un présenté par Monsieur EKEME Isaac du PNDP, portant sur le Plan Communal de Développement (PCD) et l'autre présenté par Madame FOUDA OWOUNDI Anne Marguerite du MINDHU, relatif à la planification spatiale du développement local.

Dans le premier exposé, M. EKEME a, rappelé que la loi N°2004/017 du 22 Juillet 2004 portant orientation de la décentralisation confère aux communes et aux régions la compétence d'élaborer et d'exécuter leurs politiques et plans de développement dans le respect des grandes orientations de l'Etat. Il a indiqué que la planification vise à garantir une meilleure prise en compte des contraintes de développement au niveau communal, une implication efficace des populations dans le processus de définition des besoins et de prise de décisions, ainsi qu'une appropriation efficace des investissements par les populations. En ce sens, c'est ou un outil majeur de développement local. C'est donc pour contribuer à cet accompagnement des communes que le PNDP a élaboré un guide.

L'exposant a par la suite déroulé les étapes du processus de planification, à savoir :

- *La préparation qui vise à informer, sensibiliser et mobiliser les parties prenantes au processus, afin de susciter leur participation ;*
- *Le diagnostic participatif qui permet de dresser, avec l'implication de tous les acteurs concernés, un état des lieux au sein d'une commune ;*
- *La mobilisation des ressources, qui doit soutenir l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'un plan communal de développement. Elle doit aboutir à un cadrage budgétaire à partir duquel seront identifiés les projets qui définiront les programmes.*
- *La Planification qui se base sur le diagnostic participatif établi, les cadres logiques sectoriels élaborés et les huit (08) cartes caractéristiques des spécificités de l'espace communal. Elle permet l'élaboration des programmes du PCD, articulé autour de quatre (04) programmes dont trois (03) programmes opérationnels/techniques et un (01) programme support.*
- *La programmation qui est l'étape conduisant à l'élaboration du Programme d'Investissement Prioritaire (PIP).*

Faisant le point sur le processus en cours de la planification locale, l'intervenant a souligné que les PCD ont été élaborés dans 329 Communes essentiellement en milieu rural avec quelques Communes d'Arrondissement couvertes. Ils sont élaborés de manière participative à travers des consultations en groupe socio-spécifiques. Ils sont chiffrés pour ce qui est des projets matures ou pour lesquels les coûts sont connus. De même, les besoins des communes en matière d'investissement sont proportionnels à leur capacité de mobilisation des financements. Les PCD sont actualisés légèrement chaque année en vue de corriger les programmations pluriannuelles et subissent une actualisation lourde après cinq ans.

Dans le deuxième exposé de cet atelier, Mme FOUA OWOUNDI Anne, a rappelé que la planification urbaine et territoriale est au cœur du Nouveau Programme pour les Villes adopté à HABITAT III.

Instrument incontournable des politiques nationales pour la mise en place de stratégies urbaines maîtrisées, elle a défini la planification urbaine et territoriale comme un processus de prise de décision qui vise à atteindre des objectifs économiques, sociaux, culturels et environnementaux par l'intermédiaire de l'élaboration de visions, stratégies et plans spatiaux et de l'application d'un ensemble de principes et d'outils politiques, mais aussi de mécanismes institutionnels et participatifs et de procédures réglementaires.

Elle vise ainsi à relier des perspectives de développement économique et des choix d'affectation des sols et de réalisation d'infrastructures et d'équipements. Il s'agit dès lors de passer d'un urbanisme de rattrapage à un urbanisme d'objectifs, c'est-à-dire planifié.

L'intervenante a rappelé le cadre juridique depuis la loi 2004/003 du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme au Cameroun suivie de cinq (05) décrets d'application. Cette loi institue quatre types de documents de planification urbaine encore appelés documents d'urbanisme : le Plan Directeur d'Urbanisme (PDU), le Plan d'Occupation des Sols (POS), le Plan de Secteur (PS) et le Plan Sommaire d'Urbanisme (PSU).

La loi 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes quant à elle attribue un certain nombre de compétences aux communes en matière d'aménagement du territoire, d'habitat et de développement urbain, notamment, l'élaboration et l'approbation des documents de planification urbaine (PDU, POS, PS, PSU), la délivrance des actes administratifs relatifs à l'utilisation du sol et à la construction encore appelés actes d'urbanisme (certificat d'urbanisme, autorisation de lotir, permis d'implanter, permis de construire, permis de démolir, certificat de conformité). La méthodologie d'élaboration de ces outils doit ainsi mettre l'accent sur l'approche participative et de concertation avec les acteurs concernés et les populations locales. Mme FOUA a indiqué que le MINHDU a transféré depuis 2012 plus de 3 milliards de francs CFA aux communes pour l'appui à l'élaboration des DPU. De 2004 fin 2018, près de 127 DPU ont été élaborés ou sont en cours d'élaboration, sous divers financements.

L'autre défi souligné par l'exposant est la mise en œuvre des DPU pour en faire des outils de développement local. Il s'agit de respecter les niveaux de mise en œuvre (préservation des emprises réservées pour les équipements publics, régulation de l'utilisation du sol des différents domaines, réalisation des équipements publics conformément au PIP, réalisation ou l'incitation de la réalisation des programmes économiques projetées, incitation et la coordination des opérations d'aménagement projetées.

L'exposant a relevé les nombreuses difficultés émaillant le processus d'élaboration et de mise en œuvre des DPU. Ces lacunes concernent les limites du cadre réglementaire, les déficits en quantité et qualité de ressources humaines, le laxisme ou l'ignorance des exécutifs communaux, l'insuffisance des moyens, une absence de coordination gouvernementale et Etat-commune pour la mise en œuvre des DPU, etc.

Il s'agit dès lors pour tous les acteurs de s'impliquer pour l'amélioration de ce processus. Les débats consécutifs aux deux exposés ont porté sur :

- *Les plans communaux de développement sont-ils régulièrement élaborés, mis à jour et diffusés au niveau local et central ?*
- *Les plans communaux de développement sont-ils chiffrés et traduits dans les budgets annuels des communes ?*
- *L'élaboration des plans communaux de développement est-elle faite de manière participative ?*
- *Comment prendre en compte les projets inscrits dans les PCD dans les BIP dans le cadre de la planification locale et de la planification nationale ?*
- *Comment exercer de manière efficace la maîtrise d'ouvrage locale à tous les cycles d'un projet ?*
- *Comment faire des documents de planification spatiale (plan directeur d'urbanisme, plan de secteur, plan d'occupation des sols, plan sommaire d'urbanisme) des outils de développement ?*
- *Comment faciliter la délivrance des documents d'urbanisme dans les communes ?*
- *Comment évaluer les besoins des communes en matière d'investissement ?*
- *Les plans communaux de développement dans leur contenu mettent-ils l'emphase sur les projets à caractère économique au-delà des projets sociaux de base ?*
- *Comment rendre les péréquations équitables et efficaces ?*
- *Comment rendre attractive la commune ?*
- *Comment vendre la commune et susciter la prise de risque chez l'opérateur économique ?*
- *Comment mesurer et évaluer le développement local ?*
- *Comment faire de la coopération décentralisée un levier de développement local ?*

A l'issue des échanges, les recommandations ci-après ont été formulées :

1. *Les différents documents de planification communale ont été passés en revue par les participants qui les ont hiérarchisés de la manière suivante : PDU, POS /PSU, PCD, PS. Pour leur mise en cohérence le principe retenu est que les documents de planification du niveau inférieur doivent s'arrimer à ceux de niveau supérieur. Pour leur mise en œuvre, les participants ont identifié les instruments de programmation suivants : CDMT, PIP, PIA, Contrat de ville. Pour veiller à la cohérence de la planification communale avec les autres niveaux de planification : associer les élus locaux à l'élaboration des documents de planification au niveau régional et national;*
2. *Créer et/ou redynamiser les comités/commissions chargés du suivi, de la diffusion et de la mise en œuvre des documents de planification communale. Redynamiser les commissions chargées de la délivrance des actes d'urbanisme. Assurer le financement adéquat de ces comités et commissions en revoyant en particulier la nomenclature budgétaire communale pour permettre la prise en charge de leur fonctionnement et à travers la fixation par le MINDEVEL d'un barème de rémunération de leurs membres ;*
3. *Exiger systématiquement le certificat d'urbanisme comme préalable à la délivrance des permis d'occupation temporaire du domaine public ;*
4. *Mettre en place un programme d'élaboration des PSU et examiner la possibilité de son financement par le FEICOM et éventuellement par les bailleurs de fonds ;*
5. *Arrimer les Communes aux principes du budget programme ;*
6. *Veiller à l'application stricte de l'opposabilité légale aux tiers des documents de planification communale ;*
7. *Harmoniser l'appellation des différents instruments de planification existants ;*
8. *Prendre en compte les projets issus des PDU et des PCD dans le BIP ;*
9. *Mettre en œuvre rapidement la promesse de la Hiérarchie de porter à 10 pourcent du budget national les fonds alloués à la décentralisation ;*
10. *Créer un guichet unique pour le financement de la décentralisation ;*
11. *Mettre la Commune au centre de l'économie sociale et solidaire ;*
12. *Les Maires devraient mieux capitaliser l'apport du Sous-préfet et du Chef traditionnel dans la gestion des affaires foncières ;*
13. *Aider les Maires à constituer des réserves foncières en finançant les indemnités ;*
14. *Intégrer les Maires dans les commissions consultatives ;*
15. *Encourager l'intercommunalité au plan national ;*

16. Pour la répartition équitable des ressources sur le territoire national prendre en compte l'IDL ainsi que les critères additionnels tels que la superficie, l'éloignement des principaux centres de décision (capitale politique, économique et régionale), l'enclavement, et les besoins globaux tels que chiffrés et évalués par les plans ;
17. Permettre aux Maires de recruter eux-mêmes, à partir des profils bien déterminés et sur appel à candidatures les SG et RM de leurs municipalités ;
18. Donner aux Maires un droit de regard sur la gestion des Centres d'Etat Civil Secondaires ;
19. Veiller à la disponibilité à temps des ressources allouées aux communes ou à défaut revenir à l'autonomie financière du FEICOM ;
20. Organiser des audiences foraines sur l'ensemble du territoire national en vue de l'établissement des actes d'état civil conformes.

D- De l'atelier n° 4 portant sur les ressources de la commune

Le cadrage de l'atelier n° 4 s'est fait autour de trois importants exposés. Le premier présenté par M. ALIOU ISSA portait sur la mobilisation des ressources des CTD. Le deuxième présenté par Mme NDI Elisabeth NJIE Ep. JARRETH portait sur les ressources humaines de qualité : une composante importante pour la réalisation des missions assignées aux communes. Le troisième enfin portait sur la gestion budgétaire et comptable des CTD, présenté par M. MBARGA Jean Claude.

A la suite des trois exposés présentés, les participants ont échangé :

S'agissant des ressources humaines, sur :

- *Le statut du personnel communal ;*
- *La faisabilité juridique technique et financière d'une fonction publique locale ;*
- *La problématique de la formation initiale et continue du personnel communal et réforme du CEFAM ;*
- *La formation des élus locaux (maires et conseillers municipaux) ;*
- *La problématique de l'adoption des organigrammes type pour la commune : quelle perspective pour l'organisation des services de la commune ?*
- *Les enjeux du transfert des ressources humaines de l'Etat à la commune pour l'exercice des compétences transférées ;*
- *Le rôle des syndicats de commune dans le recrutement et la gestion des ressources humaines mutualisées ;*
- *Le statut de l'élu local.*

Sur les ressources financières, les débats ont notamment porté sur :

- *Le dispositif législatif régissant les impôts locaux affectés à la commune est-il satisfaisant ?*
- *L'élargissement optimum de l'assiette fiscale de la commune ?*
- *La sécurisation des recettes fiscales de la commune ?*
- *Le pouvoir fiscal de la commune ;*
- *Le potentiel fiscal de la commune et le rendement de la fiscalité locale ;*
- *Le renforcement des capacités des ressources humaines préposées à la gestion des impôts affectés à la commune ;*
- *Les outils technologiques des impôts affectés à la commune ;*
- *La rationalisation du mécanisme de péréquation et des recettes d'intercommunalité ;*
- *L'adéquation entre les ressources transférées à la commune et les charges correspondant à l'exercice des compétences transférées ;*
- *Les financements innovants ;*
- *L'emprunt et prise de participation de la commune ;*
- *Le suivi et l'exploitation des budgets et des comptes de la commune ;*
- *Le contrôle de la délibération à caractère financier de la commune ;*
- *La tutelle en matière budgétaire et comptable de la commune ;*
- *La problématique de la production de la statistique sur la situation financière de la commune ;*
- *L'arrimage à la budgétisation par programme ;*
- *Le régime financier et le plan comptable sectoriel de la commune ;*

- *Les mécanismes de mise à disposition des ressources financières de la commune ;*
- *La problématique de la commande publique locale.*

Sur les ressources matérielles et logistiques, les débats ont porté sur :

- *L'adéquation du patrimoine de la commune aux missions de développement local ;*
- *L'allègement des modalités de mise à disposition à la commune des biens meubles et immeubles dans le cadre de l'exercice des compétences transférées ;*
- *Le rôle des syndicats de communes dans l'acquisition et la gestion des ressources matérielles et logistiques.*
- *Le rôle de l'autorité de tutelle dans les mécanismes de mise à disposition des biens à la commune ;*
- *La constitution du parc d'engin.*

A - Synthèse des recommandations relatives à la gestion des ressources humaines

1. *Trouver le moyen de renforcer les capacités des personnels existants dans les CTD ;*
2. *Faire un état des lieux des personnels en services dans les CTD ;*
3. *Elaborer un programme social et accompagner les communes en vue de se séparer des personnels au rendement insuffisant ;*
4. *Rationaliser les recrutements dans les CTD ;*
5. *Nommer prioritairement les personnels diplômés du CEFAM aux postes de SG et de RM dans le respect de leur filière de formation ;*
6. *Formaliser la possibilité pour les communes de recruter en leur sein les agents de l'Etat ayant atteint l'âge de limite départ à la retraite ;*
7. *Pourvoir aux postes vacants des SG et RM ;*
8. *Utilisation optimale par les Maires des ressources humaines qualifiées dont ils disposent ;*
9. *Uniformiser la grille salariale ;*
10. *Publication impérieuse du statut du personnel communal ;*
11. *Définition des facteurs des éléments de motivation du personnel communal ;*
12. *Renforcer et encadrer juridique du rôle et des compétences administratives du SGE ;*
13. *Élaborer une politique publique de ressources humaines des CTD sur la base d'un l'état des lieux exhaustif ;*
14. *Accélérer la réforme du CEFAM ;*
15. *Création des annexes du CEFAM dans les Régions ;*
16. *Aménager une passerelle pour permettre aux personnels techniques de l'Etat d'apporter leur appui aux CTD ;*
17. *Adaptation des curricula de formation du CEFAM aux nouveaux défis de la commune ;*
18. *Recours aux principes de l'équilibre régional dans la sélection des personnels à former au CEFAM ;*
19. *Ouvrir les possibilités d'accès au CEFAM sur titre ;*
20. *Associer les Magistrats Municipaux aux sessions de formation des RM ;*
21. *Organiser des sessions de formation aux nouveaux élus et assurer permanemment leur recyclage ;*
22. *Explorer les pistes de convention avec les grandes écoles et instituts de formation, à l'instar de l'ISMP ;*
23. *Réviser les textes sur les organigrammes types en vigueur ;*
24. *Mutualiser par le biais des syndicats de communes le recrutement et la gestion des ressources humaines les ressources en vue de la prise en charge de tels personnels ;*
25. *Amener le mandat des élus locaux à sept (07) ans ;*
26. *Définir les conditions de l'attribution d'une pension retraite aux Maires ;*
27. *Définir les avantages à accorder aux Maires sur la base du nombre de mandats effectués ;*
28. *Définir le statut du conseiller municipal et l'impliquer davantage dans la gestion communale ;*
29. *Doter les magistrats municipaux d'une plus grande autonomie dans le recrutement du personnel ;*
30. *Réviser et appliquer les conditions d'accès aux fonctions d' élu local ;*
31. *Prise en charge, par l'Etat, des dépenses salariales des personnels communaux et procédé à la retenu des sommes correspondantes à l'occasion du reversement des ICSP ;*

32. Apurer les arriérés de paiement des salaires des magistrats municipaux ;
33. Accorder au Maire la compétence de désignation du receveur municipal ;
34. Procéder à la désignation, pour chaque commune, des receveurs municipaux afin d'éviter l'impact négatif du cumul de responsabilité ;
35. Définir une stratégie de stabilisation du personnel communal ayant bénéficié de formation spécifique ;
36. Mettre en place les commissions internes de passation des marchés et désigner les responsables desdites commissions ;
37. Désigner des responsables, au profil adéquat, en charge de la comptabilité matière.

B - Synthèse des recommandations relatives à la gestion des ressources financières

1. Evaluer la loi du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale en vue de sa relecture ;
2. Renforcer le pouvoir fiscal des communes, notamment dans le sens de leur confier l'administration de l'impôt libérateur ;
3. Déplafonner le produit du droit de timbre automobile affecté aux communes et évaluer la réforme des modalités de recouvrement dudit droit ;
4. Instituer une allocation constitutionnelle des ressources affectées aux communes à hauteur minimale de 10% du budget de l'Etat ;
5. Mettre en place un groupe de travail réunissant les magistrats municipaux, les parlementaires, les responsables de la DGI pour statuer sur les pistes de création de nouveaux impôts et taxes au profit des communes tenant compte des spécificités de celles-ci ;
6. Engager une réflexion pour améliorer la rentabilité de la TPF en mettant à contribution les opérateurs dans le domaine de l'eau ou de l'électricité pour ce qui est du recouvrement de la taxe foncière ;
7. Le reversement aux communes concernées de la taxe d'abattage tirée de leurs forêts communales ;
8. Mettre directement à la disposition des communes les recettes minières collectées par le CAPAM sans plus les faire passer par le Trésor ;
9. Reverser aux communes concernées une partie des ressources fiscales générées par les projets structurant établis sur leur territoire ;
10. Réaliser un audit du compte 421 du Trésor afin de clarifier les situations des soldes débiteurs de certaines communes ;
11. Redynamiser le fonctionnement des CODEFIL ;
12. Améliorer le système de péréquation pour tenir compte des spécificités et contraintes des communes ;
13. Réorganiser et développer les capacités des services d'assiette et de recouvrement ;
14. Procéder à la rétrocession de la taxe d'abattage aux communes bénéficiaire.

C - Synthèse des recommandations relatives à la gestion budgétaire et comptable

1. Au nom du principe constitutionnel de libre gestion administrative et financière des communes :
 - a. Explorer toutes les pistes de solution conduisant à la gestion efficace du Compte Unique du Trésor et permettant d'en atténuer les rigueurs ;
 - b. Etudier les possibilités de sortie des flux financiers du FEICOM et des Communes du réseau du Trésor
3. Mettre à la disposition des ordonnateurs, chaque trimestre, les historiques du compte 421 accompagnés des pièces justificatives y relatives
4. Réaliser un audit du compte 421 du Trésor afin de clarifier les situations des soldes débiteurs de certaines communes
5. Prendre l'arrêté prévu par l'article 68 al 2 pour l'amélioration de la production du compte de gestion
6. Inscire au budget des communes les provisions pour frais de participation au fonctionnement des services d'appui au recouvrement des créances et à la production des comptes

E- De l'atelier n°5 portant sur la gouvernance locale

L'atelier n° 5 avait pour exposé de cadrage, la gouvernance locale : principes, enjeux et outils, présenté par Madame NGANE Suzanne qui, d'entrée de jeu, a indiqué qu'en application de la réforme constitutionnelle du 18 janvier 1996 qui fait du Cameroun un « *l'État unitaire décentralisé* », trois (3) importantes lois posant les règles générales et le principe du transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées (CTD), ont été promulguées en 2004.

Bien que le Maire soit généralement le principal interlocuteur du Gouvernement et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans la réalisation des projets de développement découlant des compétences transférées, la mise en œuvre réussie de ce processus au niveau local, a souvent nécessité la prise en compte de tous les groupes, la gestion des interactions tant avec les autorités de tutelle, les Services Déconcentrés de l'Etat (SDE), qu'au sein de l'exécutif, de l'organe délibérant en passant par les autres acteurs participant à l'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations. La mobilisation de ces acteurs institutionnels et non étatiques devenue une exigence dans un contexte de l'obligation de rendre compte de la gestion des ressources allouées, de recherche de l'efficacité et de l'équité dans la délivrance des services de qualité aux populations découle souvent de décisions prises et mises en œuvre dans un cadre organisé. Ce cadre participe de la régulation des modes de gestion des affaires publiques locales dans ce qui est aujourd'hui appelé la Gouvernance locale.

Terme à la mode, la gouvernance locale consiste selon le PNUD (2004), en un ensemble d'institutions, de mécanismes et de processus qui permettent aux citoyens et groupes de citoyens d'exprimer leurs intérêts et leurs besoins, de régler leurs différends et d'exprimer leurs droits et leurs obligations au niveau local.

Au Cameroun, en vue de favoriser une bonne administration, d'accroître l'accountability des dirigeants et des agents de l'Etat vis-à-vis des citoyens, de garantir la transparence et d'asseoir la primauté de l'Etat de droit, dans le sillage de la réforme constitutionnelle de janvier 1996, l'appropriation de la gouvernance dans la gestion des affaires publiques s'est traduite par la mise en place du Programme National de Gouvernance (PNG) annoncé par le Chef de l'Etat, dans son discours à la Nation le 31 décembre 1995.

La gouvernance locale renvoie à la décentralisation et apparaît comme un sous-produit de la gouvernance politique et de la gouvernance administrative au niveau national. Elle implique la participation des populations, des ONG et des organisations de base au processus de prise de décisions. Elle doit contribuer de façon significative à la décentralisation démocratique, à la réduction de la pauvreté et à la gestion durable des ressources naturelles locales.

Avec la gouvernance locale, les populations se voient placées au cœur de l'élaboration des politiques. Outre la participation citoyenne, les partenariats entre les acteurs clés de l'échelon local, la compétence transdisciplinaire des acteurs locaux, la gouvernance locale implique aussi l'obligation de rendre compte qui renvoie à la fois à l'idée de transparence, entendue comme la libre circulation de l'information et l'accessibilité aux procédures, et à celle de la responsabilité de l'autorité.

En plus du rôle catalyseur de l'Etat qui s'est doté d'un corpus législatif et réglementaire approprié, au Cameroun, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) sont considérées comme les acteurs principaux de mise œuvre de la gouvernance locale. Afin de mettre en œuvre les prescriptions légales et réglementaires édictées par l'Etat, les Collectivités locales disposent d'importants instruments qui garantissent la participation comme les Plans Communaux de Développement (PCD), le processus budgétisation participative, etc.

Dès lors, pour passer de la gouvernance locale à une véritable gouvernance territoriale, il pourrait être envisagé de revoir le cadre institutionnel, organisationnel ainsi que les ressources humaines des CTD en vue de renforcer leur autonomie. Il conviendrait par ailleurs d'améliorer les instruments de planification du développement territorial (local) et les finances locales. De même, en vue de garantir la participation des citoyens, il faudrait envisager de rendre l'accès à l'information et l'expression citoyenne à travers des outils comme l'enquête publique, l'institution des comités de village ou de quartier, la prise en compte de la pétition de certains citoyens au cours des sessions des conseils municipaux, etc.

En plus de se faire une idée affinée sur le concept de gouvernance en général et de gouvernance locale en particulier (à travers ses principes), cet atelier va permettre aux participants d'avoir un échange structuré sur cette problématique. Un partage sera alors fait sur les enjeux, caractéristiques (constances) et outils de la gouvernance locale. A partir d'éléments concrets, des cas pratiques de gouvernance locale malmenée, un accent sera mis sur la pratique camerounaise de la gouvernance locale avec en toile de fond cette question centrale : Comment promouvoir et renforcer la participation citoyenne et le principe de redevabilité à l'échelle

locale ? Il sera aussi question de voir les améliorations qui pourraient être apportées à nos textes pour que la gouvernance locale soit un outil au service du développement local durable. Les participants seront ainsi mis en situation dans des travaux de groupes pour ainsi formuler les recommandations appropriées.

A la suite de l'exposé, les participants ont échangé sur les questionnements ci-après :

- *Comment promouvoir et renforcer la participation citoyenne ?*
- *Comment renforcer le principe de reddition des comptes à l'échelle locale ?*
- *Comment assurer la régularité des conseils municipaux, notamment ceux à indice financière ?*
- *En quoi consiste la transparence dans la gestion des affaires publiques et locales ?*
- *Quels devraient être l'objet et la fréquence des contrôles effectués par les institutions spécialisées ?*
- *Pourquoi la répartition des rôles au sein des exécutifs communaux n'est-elle pas effective ?*
- *Faut-il évolué vers la spécialisation des adjoints ? et selon quelles modalités ?*
- *Comment optimiser le fonctionnement des organes délibérants et les commissions créées en leur sein ?*
- *Comment sécuriser les recettes communales et combattre les détournements des deniers publics communaux, les malversations financières et Les plans communaux de développement sont-ils régulièrement élaborés, mis à jour et diffusés la corruption au niveau communale ?*
- *Comment adapter les règles de la commande publique locale aux spécificités de la Commune ? Comment rendre attractive la commune ?*
- *Comment assurer la régularité des sessions des conseils communaux consacrés au vote du budget et des comptes ?*
- *Faut-il adopter des critères d'éligibilité des maires pour une gouvernance améliorée ?*
- *Comment renforcer efficacement les capacités des élus locaux ?*

A l'issue des échanges et débats, les participants ont formulé de nombreuses recommandations notamment celles portant sur :

1. *La conduite d'enquêtes de moralité pour tout candidat à un poste de gestionnaire ou comptable public ;*
2. *La proposition, à la nomination aux postes de comptable public, des personnes qualifiées, notamment celles ayant suivi des formations en la matière dans les institutions dédiées ;*
3. *L'organisation régulière, par la chambre des comptes de la Cour Suprême, des séminaires à l'intention des comptables communaux, en vue de démystifier cette haute juridiction.*
4. *La systématisation de la pratique des certificats de recette ;*
5. *L'optimisation du fonctionnement des Comités Départementaux des Finances Locales*
6. *La programmation des paiements par ordre chronologique de dépôt des mandats ;*
7. *La création d'une structure technique, à rattacher aux syndicats des communes, dont la mission consisterait à appuyer et à accompagner les commissions créées au sein des organes délibérants ;*
8. *L'institutionnalisation de la participation des différents corps de métiers aux travaux des commissions qui traitent des questions liées à leurs activités ;*
9. *Le renforcement des capacités des élus locaux en vue de l'optimisation du fonctionnement des organes délibérants.*
10. *Le renforcement de la communication institutionnelle au niveau communal, à travers notamment les radios communautaires, les journaux muraux, les bulletins mensuels, les média sociaux et les relations de presse ;*
11. *L'instauration de la transparence dans la gestion des affaires publiques locales, en vue d'une meilleure participation et adhésion des populations ;*
12. *L'institutionnalisation de la participation des chefs de communautés aux sessions des conseils municipaux et la mise en place des conseils de quartiers ou de villages, avec voix consultative auprès des conseils municipaux.*

III. De la cérémonie solennelle de clôture

Elle s'est articulée autour de trois points, à savoir :

- *La lecture du rapport général des assises ;*
- *La déclaration des maires ayant pris part aux premières Assises Générales de la Commune ;*
- *Le discours de clôture du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, lu par le Ministre d'Etat, Ministre du Tourisme et des Loisirs.*

Discours de clôture du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, représenté par M. Bello BOUBA MAIGARI, Ministre d'Etat, Ministre du tourisme et des loisirs



*Monsieur le Président du Sénat ;
 Monsieur le Président de l'Assemblée Nationale ;
 Monsieur le Président du Conseil Économique et Social ;
 Monsieur le Président du Conseil Constitutionnel ;
 Monsieur le Premier Président de la Cour Suprême et Monsieur le Procureur Général près ladite Cour ;
 Mesdames et Messieurs les Membres du Gouvernement ;
 Mesdames et Messieurs les Chefs de Missions diplomatiques et les Représentants des Organisations internationales ;
 Monsieur le Président des Communes et Villes Unies du Cameroun ;
 Mesdames et Messieurs les magistrats municipaux ;
 Mesdames et Messieurs les conseillers municipaux ;
 Mesdames et Messieurs les partenaires des communes ;
 Distingués participants aux Assises Générales de la Commune ;
 Mesdames et Messieurs ;*

«Améliorer l'organisation et le fonctionnement de la commune pour renforcer la participation citoyenne et promouvoir le développement local », tel était l'objectif assigné aux premières «Assises Générales de la Commune » organisées sur les hautes instructions du Président de la République, qui s'achèvent ce jour.

Il s'agissait au cours de ces deux jours de réflexion et d'autocritique, de renforcer les fondations de l'institution communale, de donner un souffle nouveau au développement local et, en fin de compte, de donner du sens à une politique publique fondamentale, à savoir la politique de décentralisation.

Ainsi que le Chef du Gouvernement l'a indiqué à l'ouverture des travaux hier, la tenue de ces Assises à l'aube du septennat présidentiel, renseigne sur le rôle majeur que le Chef de l'État entend faire jouer aux collectivités territoriales décentralisées dans le « **septennat des grandes opportunités** ».

Mesdames et Messieurs,

Au terme de ces deux jours de travaux, il est légitime de se demander si l'objectif fixé a été atteint. En effet, dans ce chantier de la rénovation de la commune, les réponses aux questionnements ci-après doivent permettre de mesurer la plus-value de ces Assises : quels sont les acquis à capitaliser ? Quelles leçons peuvent être tirées ? Quelles propositions d'amélioration réalistes, concrètes et pragmatiques pour l'organisation et le fonctionnement de la commune ?

Pour répondre à ces questionnements, permettez-moi de me référer au Rapport Général des travaux qui vient de nous être lu et qui a mis un accent particulier sur les recommandations et résolutions formulées par les participants. Il en ressort clairement que ces assises auront été un grand moment de réflexion concertée et d'analyse approfondie sur l'institution communale.

Les résultats de ces travaux, vous vous en doutez bien, serviront de levier à des actions et initiatives correctrices, visant à donner à la décentralisation et au développement local, les moyens d'un saut qualitatif, susceptibles d'améliorer les conditions de vie de nos populations à la base et de renforcer leur participation à la gestion des affaires publiques.

Par ailleurs, la présence de tous les chefs des exécutifs municipaux, leurs contributions denses et le partage de leur riche expérience, ont démontré leur engagement à assumer leur rôle en tant qu'acteurs clefs du processus d'accélération et d'approfondissement de la décentralisation. Cet engagement conforte la démarche du Chef de l'État d'accorder aux collectivités territoriales décentralisées une place de choix dans la marche du Cameroun vers l'émergence à l'horizon 2035. Il ne saurait d'ailleurs en être autrement, si l'on considère qu'elles sont des instruments de la lutte contre la pauvreté à la base, des espaces d'opportunités économiques et des creusets de la démocratie locale.

Mesdames et Messieurs,

Au cours de vos travaux, vous avez adopté une démarche méthodologique qu'il faut apprécier à sa juste valeur. Je note que l'organisation des ateliers thématiques, a permis de traiter en profondeur des questions et thématiques essentielles de la vie de la Commune.

Pour ce qui est du cadre juridique et institutionnel vous avez relevé les acquis, depuis l'impulsion de la loi constitutionnelle du 18 janvier 1996 et les lois de décentralisation de 2004. Vous avez également identifié les insuffisances et incohérences dudit cadre. Ce travail fondamental appelle, dès lors la prise de mesures urgentes pour la relecture, et le cas échéant, la révision de textes existants afin de parvenir à la commune rénovée. Il sera en outre question de légiférer dans les matières encore dépourvues d'un encadrement normatif.

En ce qui concerne le cadre institutionnel, si l'on doit se réjouir de la densification continue de la carte communale, du fonctionnement satisfaisant du dispositif existant, vous avez néanmoins indiqué la persistance de plusieurs contraintes qui ne permettent pas toujours d'atteindre l'objectif recherché de cohérence et d'efficacité. Au regard des enjeux nouveaux du développement local, les pistes de solutions innovantes proposées feront l'objet d'un examen attentif pour leur opérationnalisation.

S'agissant du transfert des compétences, je me réjouis des avancées importantes que vous avez relevées, acquis qu'il s'agira de capitaliser.

Je prends toutefois note des nombreuses difficultés qu'il nous faut encore adresser, qui concernent notamment une meilleure clarification des compétences transférées, l'adéquation entre les compétences transférées et les ressources d'accompagnement, ainsi que la définition des modalités de collaboration entre les collectivités territoriales décentralisées et les Services

Déconcentrés de l'État. La performance dans ce domaine est capitale pour donner sa crédibilité à la Commune et partant au processus de décentralisation. Le Conseil National de la Décentralisation aura à cœur de s'assurer que les pistes de solutions proposées par les participants, de manière concertée, sont examinées et traduites en actions concrètes.

Mesdames et Messieurs,

Ainsi que le Premier Ministre l'a rappelé à l'ouverture des Assises hier, les communes sont le moteur du développement local. Dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) et les autres agendas mondiaux, tels que le Nouvel Agenda Urbain et les agendas panafricains à l'instar de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, elles ont un rôle fondamental à jouer. Certes il faut saluer l'élaboration devenue systématiques des plans communaux de développement, cependant, les questions de cohérence, de faible ancrage de la planification locale dans celle faite au niveau central et surtout au problème de suivi-évaluation, doivent être adressées. L'opérationnalisation des suggestions proposées devrait permettre de parvenir à un développement plus harmonieux et plus équilibré de notre territoire.

Les points cruciaux relatifs aux ressources financières, matérielles et logistiques sont au cœur de l'enjeu de l'autonomie des communes si on veut qu'elles exercent convenablement leurs compétences. Vous avez identifié des pistes de mobilisation optimale des ressources, mais surtout de renforcement du capital humain et partant de mise en place de la fonction publique locale tant attendue. A cet effet, le Gouvernement veillera à la synergie d'action entre les départements ministériels concernés, mais aussi à une meilleure coordination entre les pouvoirs publics et nos partenaires techniques et financiers, pour un meilleur ancrage des programmes et projets conduits ou soutenus sur les priorités nationales et les besoins réels des communes.

Naturellement sans une gouvernance locale forte, les efforts de rénovation sus décrits resteront vains. Rapprocher l'administration des administrés à travers la décentralisation appelle en effet une relation de confiance entre les citoyens et les magistrats municipaux. Au de-là des schémas traditionnels, les propositions relatives au renforcement du contrôle citoyen et les exigences de redevabilité, sont autant de pistes à creuser davantage.

Les questions transversales comme la place de la jeunesse et la prise en compte de l'aspect genre devront davantage être adressées au niveau local.

Mesdames et Messieurs,

A l'issue de vos échanges, force est de constater que des fondations ont été posées pour une Commune rénovée. Il s'agit maintenant pour tous les acteurs de s'approprier les solutions proposées et de les transformer plans d'actions, en ayant constamment présent à l'esprit l'exigence de cohérence, d'efficacité et d'efficience.

Les résultats de ces « ***Assises Générales de la commune*** » seront par ailleurs capitalisés dans le cadre du processus, annoncé par le Chef de l'État, de mise en place des Régions.

En réitérant mes félicitations à tous les participants pour leur investissement et leur engagement, pour l'atteinte des objectifs de ces travaux, je déclare closes les premières « ***Assises Générales de la Commune camerounaise*** ».

Vive la décentralisation et son infatigable promoteur, Son Excellence Monsieur le Président de la République !

Merci de votre bienveillante attention./-

Liste des abréviations



- AGC** : Assises Générales de la Commune
- CAPAM** : Centre d'Appui et de Promotion des Activités Minières
- CDMT** : Cadre des Dépenses à Moyen Terme
- CEFAM** : Centre de Formation pour l'Administration Municipale
- CODEFIL** : Comité Départemental des Finances Locales
- CTD** : Collectivité Territoriale Décentralisée
- CVUC** : Communes et Villes Unies du Cameroun
- DG/CUY** : Délégué du Gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Yaoundé
- DGI** : Direction Générale des Impôts
- DPU** : Document de Planification Urbaine
- ICSP** : Impôts Communaux Soumis à Péréquation
- IDL** : Indice de Développement Local
- ISMP** : Institut Supérieur de Management Public
- FEICOM** : Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
- MINAT** : Ministère de l'Administration Territoriale
- MINDDEVEL** : Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
- MINHDU** : Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain
- RM** : Receveur Municipal
- ODC** : Observatoire des Données Commandes
- ODD** : Objectif de Développement Durable
- PCD** : Plan Communal de Développement
- PDU** : Plan Directeur d'Urbanisme
- PIP** : Programme d'Investissement Prioritaire
- PM/CG** : Premier Ministre, Chef du Gouvernement
- PNDP** : Programme National de Développement Participatif
- PNG** : Programme National de Gouvernance
- PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- PNFMV** : Programme National de Formation aux Métiers de la Ville
- PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- POS** : Plan d'Occupation des Sols
- PS** : Plan de Secteur
- PSU** : Plan Sommaire d'Urbanisme
- SDE** : Services Déconcentrés de l'Etat
- SG** : Secrétaire Général
- TUTTA** : The Urban Think Tank Africa



Annexes

Termes de référence
Fiches techniques des ateliers
Liste des participants

Assises Générales de la Commune

TERMES DE RÉFÉRENCE

I. Contexte et justification

L'institution communale au Cameroun est presque centenaire et trouve son ancrage historique bien avant l'indépendance. Depuis lors, l'on a assisté à la « **municipalisation** » progressive du territoire camerounais, consolidée par la réforme de 1974.

La révision constitutionnelle du 18 janvier 1996 a consacré l'avènement de « **l'État unitaire décentralisé** », matérialisé, d'une part, par le renforcement de la commune, et d'autre part, par la création de la région comme deuxième échelon de l'architecture décentralisée. Le raffermissement de la décentralisation dont il est question concerne essentiellement la commune et doit se comprendre comme un véritable processus de développement local, caractérisé essentiellement ces dernières années, par l'enrichissement et la consolidation du cadre juridique et institutionnel, d'une part, et l'opérationnalisation des premiers transferts de compétences et de ressources aux communes, dès 2010, d'autre part.

Vingt-deux (22) ans après la constitutionnalisation de la décentralisation, force est de reconnaître que la commune camerounaise, dont le Président de la République magnifiait déjà les vertus dès 1987 dans Pour le libéralisme communautaire, n'a pas encore déployé pleinement son potentiel, en raison de diverses pesanteurs. En effet, aux termes des dispositions de la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes, « **la commune est la collectivité territoriale décentralisée de base** » (article 2(1)), exerçant une « **mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants** » (article 3(1)).

En effet, les améliorations à apporter concernent notamment les faiblesses et les insuffisances ci-après :

- *La non-application intégrale du cadre normatif existant, et le fonctionnement peu optimal de certains organes et instances ;*
- *Le faible rendement de la fiscalité locale, qui constitue un frein à l'autonomie financière des communes ;*
- *L'insuffisance en quantité et en qualité des ressources humaines ;*
- *Le déficit en infrastructures et en équipements ;*
- *L'insuffisance de l'offre et de l'accès aux services sociaux de base ;*

- *La faible participation citoyenne et l'absence de transparence dans la gestion des affaires publiques locales.*

C'est fort de ce constat que le Président de la République, Son Excellence Monsieur Paul BIYA, dans son adresse à la Nation du 31 décembre 2017, a déclaré : « **Les consultations que j'ai menées, mais aussi les multiples avis et suggestions que j'ai recueillis, m'ont conforté dans l'idée que nos concitoyens souhaitent participer davantage à la gestion de leurs affaires, notamment au niveau local (...). Je crois fermement à cet égard, que l'accélération de notre processus de décentralisation va permettre de renforcer le développement de nos régions (...). J'ai dans cette optique, prescrit la mise en œuvre des mesures nécessaires pour concrétiser rapidement cette réforme majeure** ».

C'est dans ce sillage qu'il convient également de situer la création du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local, par 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.

A ce nouveau département ministériel, le Président de la République a formulé des orientations précises lors du conseil ministériel du 15 mars 2018, en indiquant : « **Nos populations à travers le pays n'ont cessé d'exprimer leur volonté d'être associées plus étroitement à la gestion des affaires qui influencent directement leur quotidien. La création du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local s'inscrit dans l'optique d'apporter une réponse rapide à ces demandes récurrentes. J'attends à brève échéance des propositions détaillées et un chronogramme relatif à l'accélération du processus de décentralisation en cours.** »

Dans son discours de prestation de serment le 6 novembre 2018, le Chef de l'État a préfiguré un nouveau chantier visant l'amélioration de l'efficacité de l'institution communale en ces termes : « **dans les meilleurs délais possibles, des mesures seront prises pour élargir le champ de compétences des collectivités territoriales afin de leur donner les moyens d'une plus grande autonomie** ».

Les Assises Générales de la Commune sont organisées en exécution de ces très hautes directives présidentielles. Elles offriront, au lendemain de la

prorogation du mandat en cours des conseillers municipaux, un cadre de réflexion concertée et d'analyse approfondie sur l'institution communale, portant sur des thématiques spécifiques devant déboucher sur des propositions et des solutions concrètes, dans le but de donner un nouvel élan à la commune.

Les assises sont placées sous le très haut patronage du Président de la République.

II. Objectifs

A. Objectif général :

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de la commune, pour renforcer la participation citoyenne et promouvoir le développement local.

B. Objectifs spécifiques :

- *Partager et mutualiser l'état des lieux de l'organisation et du fonctionnement de la commune;*
- *Susciter une réflexion impliquant divers acteurs, sur les pistes de rénovation de la commune ;*
- *Formuler des propositions réalistes, susceptibles d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'institution communale, ainsi que la gouvernance locale et partant, le cadre et les conditions de vie des populations ;*
- *Compléter et améliorer le cadre normatif et institutionnel avant les prochaines élections municipales.*

III. Résultats attendus :

Au plan pratique, les résultats ci-après sont escomptés :

- *L'état des lieux de l'organisation et du fonctionnement de la commune est partagé ;*
- *Les participants adhèrent aux propositions de rénovation de l'institution communale ;*
- *Des propositions sont formulées en vue : d'une part, d'améliorer la gouvernance locale, s'agissant notamment de la gestion des deniers publics communaux, de l'enracinement de la participation citoyenne, de la promotion de la transparence; d'autre part, de rénover l'organisation et le fonctionnement de l'institution communale ;*
- *Les textes juridiques à élaborer, en rapport avec la rénovation attendue de la commune, sont identifiés.*

IV. Participants

Prendront part aux Assises générales de la commune, six cents (600) personnes, dont 2/3 relevant des communes, réparties parmi les acteurs

socio-politiques ci-après : les magistrats municipaux (maires, délégués du gouvernement et quelques adjoints) ; les députés et sénateurs; des conseillers municipaux ; des secrétaires généraux de mairie; des receveurs municipaux ; les administrations (PRC, SPM, SP-CND, MINDDEVEL, CONSUPE, MINFI-DGI, MINFI-DGTFCM, MINFI-DGB, MINEPAT-DPI, MINEPAT-DGPAT, MINH DU, MINEDUB, MINMAP, MINEE, MINTP, MINSANTE, MINADER, DGSN) ; les autorités administratives; les chefs traditionnels; les présidents des tribunaux administratifs ; les groupements patronaux ; les chambres consulaires; les partenaires techniques et financiers (la GIZ, la KFW, UNICEF, la Coopération française, la Banque Mondiale, le PNUD, la SNV, l'UE, la BAD) ; le PNDP, le FEICOM, le BUNEC, le CEFAM, le PNFMV ; le CARPA; l'Institut National de la Statistique ; les partis politiques représentés au sein des conseils municipaux; les organisations de la société civile; les universitaires ; les syndicats des personnels communaux ; des officiers d'état civil des centres secondaires.

V. Lieu et date

Les «*assises générales de la commune*» se dérouleront à Yaoundé, pendant deux (02) jours (6 et 7 février 2019).
Lieu : Palais des Congrès

VI. Méthodologie de travail

Le programme des dites assises s'articulerait autour de trois (02) séances plénières (ouverture et clôture) et des ateliers thématiques.

A. Des séances plénières

- *Une plénière d'ouverture (DG/CUY, keynote speaker, MINDDEVEL et allocution solennelle d'ouverture du PMCG) ;*
- *Une plénière de clôture.*

B. Un side event sous la forme d'une foire-exposition des acteurs et partenaires de la Commune

- *Douze à quinze stands autour de la thématique de la Commune camerounaise, animés par : le MINDDEVEL, le FEICOM, le BUNEC, le PNDP, le CEFAM, les CVUC, la CUY, la CUD et la SMID, la GIZ, le CARPA, le MATGENIE, les syndicats de communes, etc.*

C. Des ateliers thématiques

Les ateliers seront organisés autour de cinq (05) principales thématiques, à savoir : le cadre juridique et institutionnel applicable à la commune, les transferts de compétences, la planification et le développement local, les ressources communales, et enfin, la gouvernance locale.

1. Format des ateliers

Chaque atelier thématique sera constitué de : un président (modérateur) ; deux vice-présidents désignés par CVUC ; deux rapporteurs ; un exposant ; une équipe de secrétariat ; deux (02) interprètes ; un (01) traducteur ; 120 participants.

2. Extraits de chaque atelier

Au terme de chaque atelier, l'équipe du secrétariat et le rapporteur désigné produisent les documents ci-après : l'exposé liminaire sur la thématique ; le rapport des travaux en atelier ; le relevé des recommandations et propositions ; la liste des participants ou feuille de présence.

3. Contenu des ateliers thématiques

Atelier n°1 : Cadre normatif et institutionnel applicable à la commune.

- *Quel est l'état de la législation et de la réglementation applicable à la commune ?*
- *Quel cadre organique pour un fonctionnement optimal de la Commune ?*
- *Le cadre normatif applicable à la commune est-il complet et satisfaisant ?*
- *Quels textes d'application doivent être élaborés pour un fonctionnement optimal des communes ?*
- *Quelles évolutions normatives et institutionnelles seraient souhaitables pour une rénovation du fonctionnement de la commune ?*
- *Les établissements publics communaux, les syndicats, les regroupements communaux et la coopération décentralisée: une opportunité ?*
- *Quelles relations entre l'État et la commune en matière de tutelle, de police municipale et d'état civil ?*
- *Quelle collaboration entre la commune et les services déconcentrés de l'État dans l'exercice des compétences transférées ?*

Atelier n°2 : Transferts de compétences

- *La méthodologie du transfert des compétences aux communes est-elle appropriée ?*
- *Existe-t-il des compétences plus pertinentes à même d'impulser le développement local, qui mériteraient d'être transférées aux communes ?*
- *Les compétences transférées ont-elles été bien identifiées ?*
- *Quelle collaboration entre la commune et les services déconcentrés de l'État dans la mise en œuvre des compétences transférées ?*
- *Comment éviter les disparités entre communes dans l'exercice des compétences transférées du fait de l'insuffisance des moyens ?*

- *Les mécanismes et modalités de transfert des compétences sont-ils propices à l'autonomisation des communes et au développement local ?*
- *Comment améliorer le partage de compétences entre les communes d'arrondissement et les communautés urbaines ?*
- *Que faire pour que les compétences transférées soient effectivement exercées par toutes les communes ?*
- *Quels critères pour la détermination des communes devant bénéficier de transferts en ressources pour l'exercice d'une compétence ?*

Atelier n°3 : planification et développement local

Les plans communaux de développement sont-ils régulièrement élaborés, mis à jour et diffusés au niveau local et central ?

- *Les plans communaux de développement sont-ils chiffrés et traduits dans les budgets annuels des communes ?*
- *Comment prendre en compte les projets inscrits dans les PCD dans le budget d'investissement public dans le cadre de la planification locale et de la planification nationale ?*
- *Comment exercer de manière efficace la maîtrise d'ouvrage locale à tous les cycles d'un projet ?*
- *Comment faire des documents de planification spatiale (plan de directeur d'urbanisme, plan de secteur, plan d'occupation des sols, plan sommaire d'urbanisme) des outils de développement ?*
- *Comment faciliter la délivrance des documents d'urbanisme par les communes ?*
- *Comment évaluer les besoins des Communes en matière d'investissement ?*
- *Comment rendre les péréquations équitables et efficaces ?*
- *Comment mesurer et évaluer le développement local ?*
- *La coopération décentralisée comme levier de développement local ?*

Atelier n°4 : Ressources de la commune

Ressources humaines

- *Les ressources humaines dont dispose la commune sont-elles en adéquation (quantitativement et qualitativement) avec ses missions en général, et en particulier avec les compétences transférées ?*
- *Quel statut pour le personnel communal ?*
- *Vers une fonction publique locale ?*
- *Comment renforcer la formation initiale et continue du personnel communal ?*
- *Quels sont les problèmes posés par les*

organigrammes types ? ces organigrammes permettent-ils à la Commune d'accomplir ses missions de développement ?

- Quels axes pour la réforme du Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM) ?
- Quelles ressources humaines de l'État faut-il transférer pour l'exercice des compétences ?
- Quel rôle pour les syndicats de communes dans le recrutement et la gestion de ressources humaines mutualisées ?

Ressources financières

- Le rendement de la fiscalité locale est-il à même de conforter l'autonomie financière de la commune ?
- Le régime financier des CTD est-il appliqué de manière satisfaisante dans la commune ?
- Quelle place pour les financements innovants dans la mobilisation des ressources par la commune ?
- Les ressources transférées et les dotations de l'Etat sont-elles à un niveau suffisant pour soutenir le développement local ?
- Dans quel sens améliorer les systèmes de péréquation actuels ?
- Quelles perspectives pour la réforme du Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) ?
- Quelles améliorations faut-il apporter au fonctionnement du Compte unique du Trésor en ce qui concerne les Communes ?
- Comment améliorer les mécanismes de mise à disposition des ressources aux communes pour l'exercice des compétences transférées ?
- Quelle fraction des recettes de l'État qui pourrait être affectée à la dotation générale de la décentralisation (DGD) ?
- Quelles opportunités et contraintes induites par l'arrimage des communes au budget-programme ?

Ressources matérielles et logistiques

- Le patrimoine de la commune est-il en adéquation avec ses missions ?
- Comment alléger les modalités de mise à disposition aux communes des biens meubles et immeubles dans le cadre de l'exercice des compétences transférées par l'Etat ?
- Quel rôle pour les syndicats de communes dans l'acquisition et la gestion de ressources matérielles mutualisées pour l'atteinte de résultats plus probants ?
- Quel rôle pour l'autorité de tutelle dans ces mécanismes ?

Atelier n°5 : Gouvernance locale

- Comment promouvoir et renforcer la participation citoyenne et le principe de redevabilité à l'échelle locale ?
- Comment assurer la régularité des conseils municipaux notamment ceux à incidence financière (adoption des Comptes et budgets) ?
- En quoi consiste la transparence dans la gestion des affaires locales ?
- Quel est l'objet et la fréquence des contrôles effectués par les institutions spécialisées ?
- Pourquoi la répartition des rôles au sein des exécutifs communaux n'est pas effective ?
- Comment améliorer les rapports entre le maire et le secrétaire général ?
- Faut-il évoluer vers la spécialisation des adjoints ? Selon quelles modalités ?
- Comment améliorer la collaboration entre le maire et le receveur municipal ?
- Comment optimiser le fonctionnement des organes délibérants et des commissions créées en leur sein ?
- Comment combattre les détournements des deniers publics, les malversations financières et la corruption au niveau communal ?
- Comment adapter les règles de la commande publique aux spécificités de la Commune ?
- Comment assurer la régularité des sessions des conseils communaux consacrés au vote des budgets et des comptes ?
- Faut-il adopter des critères d'éligibilité des maires pour une gouvernance améliorée ? Comment renforcer efficacement les capacités des élus ?

VII. Livrables avant, pendant et à l'issue des assises (en version bilingue)

1. Le discours de bienvenue du DG/CUY ;
2. Le discours du MINDDEVEL ;
3. L'allocution solennelle d'ouverture ;
4. L'allocution solennelle de clôture
5. La keynote address ou exposé de cadrage ;
6. Les exposés thématiques ;
7. Les fiches techniques de cadrage des travaux de chaque atelier ;
8. La liste des participants et leur répartition dans les ateliers ;
9. Les rapports d'atelier ;
10. Le rapport général des assises ;
11. Le relevé des recommandations et propositions ;
12. Les actes des «Assises générales de la Commune».

FICHES TECHNIQUES

Atelier n°1 : Cadre normatif et institutionnel applicable à la Commune

1. Etat des lieux

La loi constitutionnelle n°96/06 du 18 janvier 1996 a, par son contenu ambitieux et la densité des dispositions sur cette thématique, donné une nouvelle impulsion à la décentralisation, option confortée par la promulgation d'un cadre législatif qui embrasse l'essentiel des questions posées en ce domaine.

Aux lois d'orientation et de mise en œuvre promulguées en 2004, il convient, en effet, de mentionner les deux lois à caractère financier et fiscal de 2009 ainsi que celles couvrant des domaines aussi variés que l'urbanisme, l'aménagement du territoire, l'état-civil, les élections, la réforme judiciaire, auxquelles il faut adjoindre plusieurs textes réglementaires, dont, notamment, ceux déterminant les modalités d'exercice des compétences transférées aux communes.

Au plan institutionnel, on note un dispositif organisé autour des acteurs principaux de pilotage que sont le Président de la République, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, par ailleurs Président du Conseil National de la Décentralisation, et le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local dont la création, toute récente traduit dans les faits l'option de la nation pour un « *Etat unitaire décentralisé* ». A ces acteurs stratégiques s'ajoutent des organes opérationnels et de suivi.

Malgré cet important dispositif, l'approfondissement de la décentralisation reste buté à des défis d'ordre juridique et institutionnel. L'on note, en effet, des insuffisances et des incohérences qui ne permettent pas au processus en cours d'être en conformité avec le prescrit constitutionnel en matière de décentralisation, ni de rendre opérationnelles les orientations stratégiques du Chef de l'Etat dans ce secteur.

2. Objectifs de l'atelier

Cet atelier a pour objectif général d'évaluer le cadre juridique et le dispositif institutionnel existant.

De manière spécifique, il est question de :

- *Faire l'état des lieux du cadre juridique et institutionnel en matière de décentralisation;*

- *Identifier les insuffisances et les incohérences du dispositif juridique et institutionnel en matière de décentralisation ;*
- *Proposer des pistes d'amélioration du dispositif juridique et institutionnel, pour lui permettre de mieux répondre aux enjeux de l'approfondissement et de l'accélération de la décentralisation.*

3. Résultats attendus

A l'issue des travaux de l'atelier les résultats ci-après sont escomptés :

- *L'état des lieux du cadre juridique et institutionnel est effectué ;*
- *Les insuffisances et les incohérences sont relevées;*
- *Les pistes d'amélioration du dispositif juridique et institutionnel sont identifiées.*

4. Méthodologie

Les travaux seront menés selon une approche participative, avec un exposé introductif (cadre juridique et institutionnel) à la thématique dont l'ambition est de donner un aperçu général des problématiques soulevées. Cet exposé sera suivi d'échanges et la formulation de recommandations.

5. Les principaux points à débattre

Au regard des objectifs sus fixés, l'exposant devra examiner les questions ci-dessous, qui feront l'objet d'échanges :

- *Quel est l'état de la législation et de la réglementation applicable à la commune ?*
- *Le cadre normatif applicable à la commune est-il complet et satisfaisant ?*
- *Quels textes d'application doivent être élaborés pour un fonctionnement optimal des communes ?*
- *Quel cadre organique pour un fonctionnement optimal de la commune ?*
- *Quelles évolutions normatives et institutionnelles seraient souhaitables pour une rénovation du fonctionnement de la commune ?*
- *Les établissements publics communaux, les syndicats et regroupements communaux, la coopération décentralisée : une opportunité ?*

- *Quelle relation entre Etat et Commune en matière de tutelle, de police municipale et d'état civil ?*
- *Quelle collaboration entre la commune et les services déconcentrés de l'Etat dans l'exercice des compétences transférées ?*
- *Quelle serait la sanction la plus efficace pour une meilleure gouvernance ?*

6. Participants

L'atelier sera constitué d'une soixantaine de participants : Représentant de la PRC ; Représentant des SPM ; Sénateurs et Députés ; Représentants du MINDDEVEL ; Représentant du MINMAP ; Représentant du MINDHU ; Représentant du MINEPAT ; Représentant du MINFI ; Représentants

FEICOM ; Autorités administratives ; Magistrats municipaux ; Secrétaires généraux de mairie; Receveurs municipaux ; Représentant de syndicats des personnels communaux; Présidents de tribunaux administratifs ; Universitaires et experts en question de droit de la décentralisation; Représentants des PTF ; Représentants d'organisations de la société civile.

Président : IG/MINDDEVEL

Exposant : Pr. MOMO Bernard

Rapporteurs : DAJ- DESPC

Equipe du secrétariat : MM. OYONO ESSOMBA-ONANA ESSOMBA Pierre

Atelier n°2 : Transferts de compétences

I. ETAT DES LIEUX

Depuis l'exercice 2010, l'Etat a transféré aux communes et communautés urbaines soixante-trois (63) compétences dans les matières nécessaires à leur développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif. En contrepartie de ce transfert et sur la base du principe de concomitance, d'importantes ressources leur ont été allouées, à travers le budget de vingt (20) ministères sectoriels dont lesdites compétences relèvent.

Si dans l'ensemble, l'on peut se réjouir de l'effectivité de ces transferts, il convient cependant de relever que lesdites compétences posent un certain nombre de problèmes notamment :

- *Le contenu vague et peu opérationnel de certaines compétences transférées aux communes par la loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;*
- *L'absence de définition des modalités de collaboration entre les Services Déconcentrés de l'Etat et les communes ;*
- *La répartition peu satisfaisante des compétences et des ressources entre les communautés urbaines et les communes d'arrondissement.*

II. OBJECTIF GENERAL

Avoir une compréhension partagée par tous les acteurs du champ des compétences transférées aux communes.

III. OBJECTIFS SPECIFIQUES

- *Améliorer les mécanismes et les modalités du transfert des compétences aux communes;*
- *Elargir le champ de compétence des Communes;*
- *Identifier de nouvelles compétences ayant un impact sur le vécu des populations à transférer aux communes.*

IV. RESULTATS ATTENDUS

- *Mécanisme du transfert des compétences amélioré;*
- *Champ des compétences des communes élargi ;*
- *Collaboration entre les CTD et les SDE dans la mise en œuvre des compétences transférées encadrée et effective ;*
- *Critères pour la détermination des communes devant bénéficier de transfert en ressources pour l'exercice d'une compétence arrêtés.*

V. METHODOLOGIE

Après un exposé introductif, les travaux seront suivis par des échanges sur la thématique et la formulation des recommandations à présenter en plénière.

VI. POINTS A DEBATTRE

- *La méthodologie du transfert des compétences aux communes est-elle appropriée ?*

- Existe-t-il des compétences plus pertinentes à même d'impulser le développement local, qui mériteraient d'être transférées aux communes ?
- Les compétences transférées ont-elles été bien identifiées ?
- Quelle collaboration entre la commune et les Services Déconcentrés de l'Etat dans la mise en œuvre des compétences transférées ?
- Comment éviter les disparités entre communes dans l'exercice des compétences transférées du fait de l'insuffisance des moyens ?
- Les mécanismes et modalités de transfert des compétences sont-ils propices à l'autonomisation des communes et au développement local ?
- Comment améliorer le partage de compétences entre les communes d'arrondissement et les communautés urbaines ?

- Que faire pour que les compétences transférées soient effectivement exercées par toutes les communes ?

VII. PROFIL DES PARTICIPANTS

MINDDEVEL; MINEPIA; MINHDU; MINEDUB; MINEE; MINTP; MINSANTE ; MINADER ; MINAS; MINEFOP; Magistrats Municipaux ; Députés et Sénateurs ; Conseillers Municipaux; Secrétaires Généraux ; Receveurs Municipaux ; Autorités Administratives. /-

Président : SG/MINAT

Exposant : M. OWONO OWONO Etienne

Rapporteurs : CT2- DSL

Equipe secrétariat : M. KAMDEM KOUAM Brice – Mme EKESSI Amanda

Atelier n°3 : Planification, coopération décentralisée et développement local

I. ETAT DES LIEUX

Avec la réforme constitutionnelle du 18 janvier 1996 et la promulgation des lois sur la décentralisation, suivi de la signature des décrets y relatifs, le Cameroun a fait de la Commune le socle de son développement socio-économique. Il s'est, du fait de ces lois, engagé dans une dynamique de capitalisation du potentiel local, à travers une planification qui se veut à la fois stratégique et spatiale.

Les planifications régionale et locale deviennent les leviers sur lesquels les acteurs de développement doivent agir pour apporter des solutions aux problèmes liés à l'amélioration des conditions de vie des populations.

L'action de ces acteurs devrait s'inscrire dans un cadre légal, fait d'outils de planification stratégique et pluriannuelle (Plan Communal Développement) et autres outils de planification spatiale (Plan Directeur d'urbanisme, Plan d'Occupation des Sols, Plan de Secteur, Plan Sommaire d'Urbanisme).

Parmi ceux-ci le Plan Communal de Développement semble être, d'une part, l'instrument d'expression des besoins et des priorités de la politique communale et, d'autre part, de cadrage des actions de développement à court et moyen terme avec la participation des populations et autres acteurs de développement.

Ces instruments mis en place commandent aussi la participation des communautés, appelées à se prendre en charge, et à contribuer au développement de leurs localités.

II. OBJECTIFS

A. Objectif général

Faire des outils de planification des moteurs de développement local.

B. Objectifs spécifiques

- Mettre en cohérence les différents outils de planification ;
- Définir les mécanismes d'une meilleure prise en compte des projets issus des PCD dans le BIP ;
- Permettre un développement harmonieux et équilibré des territoires sur la base de l'Indice du Développement Local (IDL) ;
- Disposer d'un tableau de bord de suivi évaluation du développement local ;
- Promouvoir le développement socio-économique des territoires ;
- Présenter la coopération décentralisée comme une opportunité pour le développement local.

III. RESULTATS ATTENDUS

- Les axes de mise en cohérence des différents outils de planification sont connus ;

- Les méthodes d'élaboration, d'actualisation et de diffusion des PCD sont partagées ;
- Les mécanismes de prise en compte des projets issus des PCD sont définis ;
- Les modalités de suivi de la maîtrise d'ouvrage des projets locaux sont définies ;
- Les critères de répartition équitable des investissements dans les communes sont définis ;
- Les modalités de facilitation de la délivrance des documents d'urbanisme sont définies ;
- Un tableau de bord suivi évaluation du développement local est disponible ;
- Les axes et mesures permettant le développement socio-économique des territoires sont proposés ;
- La coopération décentralisée comme opportunité de développement est présentée.

IV. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La méthodologie de travail sera participative à travers des échanges suite à deux exposés présentés sur la problématique (planification stratégique et planification urbaine) ;

V. POINTS A DEBATTRE

- Les Plans Communaux de Développement sont-ils régulièrement élaborés, mis à jour et diffusés au niveau local et central ?
- Les Plans Communaux de Développement sont-ils chiffrés et traduits dans les budgets annuels des communes ?
- L'élaboration des plans Communaux de Développement est-elle faite de manière participative ?
- Comment prendre en compte les projets inscrits dans les PCD dans le BIP dans le cadre de la planification locale et de la planification nationale ?
- Comment exercer de manière efficace la maîtrise d'ouvrage locale à tous les cycles d'un projet ?

- Comment faire des documents de planification spatiale (plan directeur d'urbanisme, plan de secteur, plan d'occupation des sols, plan sommaire d'urbanisme) des outils de développement ?
- Comment faciliter la délivrance des documents d'urbanisme par les Communes ?
- Comment évaluer les besoins des Communes en matière d'investissement ?
- Les Plans Communaux de Développement dans leur contenu mettent ils l'emphase sur les projets à caractère économique au-delà des projets sociaux de base ?
- Comment rendre les péréquations équitables et efficaces ?
- Comment rendre attractive la Commune ?
- Comment vendre la Commune et susciter la prise de risque chez l'opérateur économique ?
- Comment mesurer et évaluer le développement local ?
- Comment faire de la coopération décentralisée un levier de développement local ?

VI. PROFIL DES PARTICIPANTS

Les Magistrats municipaux (maires, délégués du gouvernement et leurs adjoints) ; Les députés et sénateurs ; Les conseillers municipaux ; Les administrations (MINEPAT/DGPAT, MINH DU, MINADER) ; Les autorités administratives ; Les groupements patronaux ; Les Partenaires Techniques et Financiers (GIZ, FEICOM, PNDP); Les OSC ; L'Ordre National des Ingénieurs Urbanistes ; Les universitaires.

Président : M. MBASSA NDINE Roger

Exposants : M. EKEME Isaac et Mme FOUA OWOUDI

Rapporteurs : DPDL- DPDS

Equipe du secrétariat : Mmes FOUAPON Rikiatou – EDIMA Esther Mireille

Atelier n°4 : Ressources de la Commune

I – Etat des lieux

La qualité et le niveau des ressources humaines, financières, matérielles et logistiques de la commune sont au cœur de l'enjeu de l'autonomie de celle-ci. En effet, pour exercer convenablement les compétences qui lui sont transférées, et donc remplir sa mission de développement local, elle doit disposer de ressources suffisantes.

Pour chacune des dimensions susmentionnées des ressources de la commune camerounaise, il semble se dégager une insuffisance tant sur le plan quantitatif que qualitatif des moyens dont elle dispose.

II – Objectif général

Formuler des propositions permettant :

- De pourvoir la commune en ressources humaines de qualité et en quantité suffisante ;
- D'accroître la mobilisation des ressources financières et de moderniser le système de gestion budgétaire et comptable de la commune ;
- De doter la commune d'infrastructures et d'équipements en adéquation avec sa mission de développement local.

III - Objectifs spécifiques

- Partager et mutualiser l'état des lieux de chacune des dimensions «RH», «**gestion financière, budgétaire et comptable** », ainsi « **gestion matérielle et patrimoniale** » de la commune ;
- Identifier et spécifier le rôle de chacun des acteurs intervenant dans le processus de gestion des ressources humaines de la commune ;
- Formuler des propositions réalistes pour l'amélioration du niveau de mobilisation des ressources financières de la commune, notamment en ce qui concerne la rentabilité de la fiscalité locale ;
- Formuler des propositions visant à accroître la qualité de la gestion budgétaire et des comptes publics locaux ;
- Partager les propositions en vue de l'arrimage de la gestion des finances publiques locales à la budgétisation par programme ;
- Formuler des propositions pour une mise à disposition efficace à la commune des moyens matériels et logistiques en adéquation avec l'exercice des compétences transférées ;
- Susciter une réflexion sur le rôle des syndicats de communes dans l'acquisition et la gestion des ressources matérielles mutualisées.

IV – Les résultats attendus

- L'état des lieux du système de gestion de l'ensemble des ressources de la commune est partagé ;
- Des propositions en vue de l'amélioration de la gestion des ressources humaines de la commune sont formulées ;
- Des propositions visant à accroître la mobilisation des ressources financières de la commune et à en faciliter la mise à disposition sont identifiées ;
- Des axes précis de modernisation du système de gestion budgétaire et comptable de la commune sont définis ;
- Des propositions d'optimisation de la gestion des ressources matérielles et logistiques sont formulées ;
- Les textes juridiques à élaborer ou à améliorer, en rapport avec les propositions formulées pour chaque type de ressources de la commune, sont identifiés

V - Méthodologie de travail

- Approche participative ;
- Deux exposés introductifs à la thématique pour éclairer les problématiques soulevés ;
- Échanges ;
- Formulation des recommandations.

VI – Principaux points à débattre

A – Axe « Ressources humaines »

- Examen de l'adéquation ressources humaines disponibles / exercice des compétences transférées / réalisation des missions de la commune ;
- Statut du personnel communal ;
- Faisabilité juridique, technique et financière d'une fonction publique locale ;
- Problématique de la formation initiale et continue du personnel communal et réforme du CEFAM ;
- Formation des élus locaux (Maires et Conseillers Municipaux) ;
- Problématique de l'adoption des organigrammes types pour la commune – quelle perspective pour l'organisation des services de la commune ?
- Enjeux du transfert des ressources humaines de l'Etat à la commune pour l'exercice des compétences transférées ;
- Rôle des syndicats de communes dans le recrutement et la gestion des ressources humaines mutualisées ;
- Statut de l'élu local.

B – Axe « Ressources financières »**B.1 – Composante « Fiscalité locale »****B.1.1 – Politique fiscale locale**

- *Le dispositif législatif régissant les impôts locaux affectés à la commune est-il suffisant ?*
- *Permet-il l'élargissement optimum de l'assiette fiscale de la commune ?*
- *Permet-il la sécurisation des recettes fiscales de la commune ?*
- *Mérite-t-il d'être amélioré ? Si oui quels sont les axes d'amélioration ?*
- *Questionner le pouvoir fiscal de la commune*
- *Questionner le potentiel fiscal de la commune et le rendement de la fiscalité locale*

B.1.2 – Administration locale de l'impôt

- *Quelle organisation des services fiscaux au niveau de la commune pour une gestion optimale des impôts locaux ?*
- *Quelle organisation des services fiscaux d'Etat et quels mécanismes pour une collecte et un reversement efficace à la commune des recettes fiscales locales recouvrées par l'Etat ?*
- *Quelles mesures pour la rationalisation des mécanismes de recouvrement des recettes fiscales de la commune (autant par l'Etat que par les services de la commune) ?*
- *Le renforcement des capacités des ressources humaines préposées à la gestion des impôts affectés à la commune*
- *Les outils technologiques de gestion des impôts affectés à la commune*
- *Rationalisation du mécanisme de péréquation et des recettes d'intercommunalité*

B.2 – Composante « Dotation et autres ressources »

- *Adéquation entre les ressources transférées à la commune et les charges correspondant à l'exercice des compétences transférées*
- *Financements innovants*
- *Emprunt et prises de participations de la commune*

B.3 – Composante « Gestion budgétaire et comptable »

- *Le suivi et l'exploitation des budgets et des comptes de la commune*
- *Le contrôle des délibérations à caractère financier de la commune*

- *La tutelle en matière budgétaire et comptable de la commune*
- *La problématique de la production des statistiques sur la situation financière de la commune*
- *L'arrimage à la budgétisation par programme*
- *Le régime financier et le plan comptable sectoriel de la commune*
- *Les mécanismes de mise à disposition des ressources financières de la commune*
- *La problématique de la commande publique locale*

C – Axes « Ressources matérielles et logistiques »

- *L'adéquation du patrimoine de la commune aux missions de développement local ;*
- *L'allègement des modalités de mise à disposition à la commune des biens meubles et immeubles dans le cadre de l'exercice des compétences transférées ;*
- *Rôle des syndicats de communes dans l'acquisition et la gestion des ressources matérielles et logistiques ;*
- *Le rôle de l'autorité de tutelle dans les mécanismes de mise à disposition des biens à la commune ;*
- *La constitution du parc d'engin.*

VII – Profil des participants

Les magistrats municipaux ; CVUC ; Députés et sénateurs; Conseillers municipaux ; Secrétaires généraux de mairies et de communautés urbaines; Receveurs municipaux ; Les administrations (MINDDEVEL, CONSUPE, MINFI (DGTCFM, DGB, DGI, DGD,DNCM), MINEPAT (DPIP-DPPPP), MINMAP, MINTP, MINFOPRA) ; Les autorités administratives; Les partenaires techniques et financiers tels que retenus dans les TDR ; FEICOM, CEFAM, PNDP, CARPA, PNFMV ; Institut National de la Statistique; Représentants des syndicats de communes ; Représentants des syndicats des personnels communaux ; Universitaires.

Président : DG-FEICOM

Exposants : MM. ALIOU ISSA, MBARGA Jean-Claude et Mme JARRETH Elisabeth NDI

Rapporteurs : DRH-CTD, DFL

Equipe du secrétariat : M. BILOA Armand – Mme MOUT NYAMBARA Estelle-M. TOKTY ; M. BOADE

Atelier n° 5 : Gouvernance locale

I - ETAT DES LIEUX

Dans son Document de Stratégie pour la Croissance et de l'Emploi (DSCE), le Gouvernement camerounais définit la décentralisation comme un élément clé de promotion de la démocratie et de réduction de la pauvreté à la base. La décentralisation est en effet ancrée dans la constitution du Cameroun, depuis 1996, et sa mise en œuvre a évolué de manière graduelle. Depuis lors, plusieurs faits majeurs ont rythmé le processus y afférent.

A titre d'illustration, on peut citer les lois dites de décentralisation de 2004, ainsi que le transfert effectif des compétences et des ressources aux communes et communautés urbaines de 2010 à 2015. On note également la promulgation de plusieurs lois essentielles au rang desquelles, la loi portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées, la loi portant fiscalité locale. Les deux lois prévoient des dispositions pertinentes susceptibles de favoriser la mobilisation accrue des recettes fiscales directes par les communes.

Parmi les évolutions les plus récentes, il faut relever la mise en place du SENAT qui vient de commencer sa deuxième mandature ; l'élaboration de la stratégie nationale de la décentralisation ; la création, à travers le décret n°2018/190 du 02 mars 2018, du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local.

Malgré ces avancées certaines, il reste cependant à relever que de nombreux défis obèrent de manière significative le processus, de même que la portée et l'intérêt de cette importante politique publique, défis liés notamment à la gouvernance locale. Il s'agit des défis à la fois endogènes et exogènes.

Sur le plan endogène, les rapports entre les différentes composantes dirigeantes des Communes ne favorisent pas toujours la bonne gouvernance dans la gestion des Communes.

Sur le plan exogène, la collaboration entre les Communes et les SDE ne sont pas toujours de nature à favoriser la bonne gouvernance au niveau local. Il en est ainsi des rapports entre les Communes et la tutelle, des Communes et les OSC, mais surtout des Communes et de leurs clients que sont les citoyens électeurs, membres de la circonscription.

Bien plus, les Communes ne brillent pas par la transparence dans la gestion des affaires locales. Les populations ne sont pas généralement associées ni à l'identification des besoins ni à la recherche des

solutions aux problèmes identifiés. Bien plus, les différents comptes ne sont pas soumis aux autorités compétentes.

II - OBJECTIFS DE L'ATELIER

a) Objectif global

L'objectif global des travaux de l'atelier V consiste à ouvrir une réflexion, sur la question de la gouvernance locale, afin de parvenir à un diagnostic complet de la question et de rechercher, de manière concertée, les voies et moyens en vue de l'adresser correctement. Il s'agit, au total, d'œuvrer au renforcement de la gouvernance au sein des Collectivités Territoriales Décentralisées.

b) Objectifs spécifiques

- *Partager et mutualiser l'état des lieux sur la gestion des communes, aussi bien dans son organisation que dans son fonctionnement.*
- *Susciter une réflexion animée par les différents acteurs et experts invités ;*
- *Formuler des propositions réalistes de nature à améliorer la gouvernance au sein des Communes.*

III- RESULTATS ATTENDUS

Au terme de l'atelier, il est notamment attendu des participants:

- *Un bilan diagnostic complet des problèmes de gouvernance dans les communes et communautés urbaines;*
- *Des propositions concrètes en vue d'améliorer la gouvernance communale, notamment en matière de gestion des deniers publics communaux, d'amélioration de la participation citoyenne, d'amélioration de la communication au sein de l'institution communale, de respect des exigences de reddition des comptes.*

IV- METHODOLOGIE DES TRAVAUX

Les travaux seront conduits selon une approche participative, avec un exposé de cadrage, introductif de la thématique dont l'ambition est de donner un aperçu général des problématiques soulevées. Cet exposé sera suivi d'échanges, assortis de la formulation des recommandations.

V- PRINCIPAUX POINTS A DEBATTRE

Autant que faire se peut, les experts désignés pour présenter la communication, devront largement s'inspirer des questionnements ci-après.

- ↘ *Comment promouvoir et renforcer la participation citoyenne?*
- ↘ *Comment renforcer le principe de reddition des comptes à l'échelle locale ?*
- ↘ *Comment assurer la régularité des conseils municipaux, notamment ceux à incidence financière ?*
- ↘ *En quoi consiste la transparence dans la gestion des affaires publiques locales ?*
- ↘ *Quel devraient être l'objet et la fréquence des contrôles effectués par les institutions spécialisées?*
- ↘ *Pourquoi la répartition des rôles au sein des exécutifs communaux n'est-elle pas effective ?*
- ↘ *Faut-il évoluer vers la spécialisation des adjoints ? et selon quelles modalités ?*
- ↘ *Comment optimiser le fonctionnement des organes délibérants et des commissions créées en leur sein?*
- ↘ *Comment sécuriser les recettes communales et combattre les détournements des deniers publics communaux, les malversations financières et la corruption au niveau communal ?*
- ↘ *Comment adapter les règles de la commande publique locale aux spécificités de la commune ?*
- ↘ *Comment assurer la régularité des sessions des conseils communaux consacrés au vote du budget et des comptes ?*
- ↘ *Faut-il adopter des critères d'éligibilité des maires pour une gouvernance améliorée ?*
- ↘ *Comment renforcer efficacement les capacités des élus locaux ?*

VI- PARTICIPANTS

Outre le Président, les modérateurs et les rapporteurs, le public cible de cet atelier est constitué : des Maires et des Délégués du Gouvernement ; des Secrétaires Généraux de Communes ; des Receveurs Municipaux ; des représentants des populations ; des représentants de la société civile ; des représentants des Partenaires Techniques et Financiers.

Président : M. NGOLE Philip NGWESE

Exposant : Mme NGANE Suzanne (FEICOM)

Rapporteurs : CT1- INSP1

Equipe secrétariat : Mme NGA NGWA Léonnelle – M. MOHAMADOU Adamou

**Liste des
participants /
Participants' list**



ATELIER N°1 : Cadre normatif et institutionnel applicable à la commune
Workshop N° 1 : Normative and institutional framework applicable to councils

N°	Noms et prénoms/ Full name	Structure / Institution	Fonction / Function
1.	Pr. TCHEUWA Jean Claude	MINDDEVEL	Inspecteur général / Inspector General
2.	Abel N. LANGSI	Bafut Council / Commune de Bafut	Mayor / Maire
3.	BAKARI Aboubakar	Commune de Ngaoundal / Ngaoundal Council	Maire / Mayor
4.	Pr. Bernard MOMO	PNG	Coordonnateur / Coordinator
5.	LIMBOUYE Christian	MINDDEVEL	Directeur des Affaires Juridiques
6.	ELLA MEYE Lydie épouse ESSISSIMA	MINDDEVEL	DESPC
7.	OYONO ESSOMBA	MINAT	CER / DAJ
8.	ONANA ESSOMBA Pierre	MINDDEVEL	Cadre / Staff DAJ - MINDDEVEL
9.	TEINGNI DETIO Jean	Sénat / Senate	Sénateur / Senator
10.	KONLACK Boniface	Préfecture de Mbouda / Senior Divisional Office Mbouda	Représentant Préfet / SDO's representative
11.	FON CHAFAH	Sénat/Senate	Sénateur/Senator
12.	BAKARI Robert	Communauté Urbaine Maroua / Maroua City Council	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
13.	MOHAMMADOU KAOU	Commune d'Arrondissement Garoua I ^{er} / Garoua I Council	Maire / Mayor
14.	TSALA MANI Francis	FEICOM	C/CAJ
15.	ABDOULAYE SIDDI	Commune de Ndoukoula / Ndoukoula Council	Maire / Mayor
16.	OWONA Daniel Robert	Expert Environnement MINMAP / Environment expert MINMAP	Consultant
17.	TANKEU Gwladys	PNG	CE
18.	MANGA Théodore	Commune de Touloum / Touloum Council	Maire
19.	AFANE FONON Jean Didier	MINFI	TPG Bafoussam
20.	MBOENE Bernard	Commune Mbangassina / Mbangassina Council	Maire / Mayor
21.	MAHAMAT ABDOULKARIM	Commune de Blangoua / Blangoua Council	Maire / Mayor
22.	IBRAHIM MOHAMED	Commune de Waza / Waza Council	Maire / Mayor
23.	NTETOM ABIAYAA	Commune d'Oveng / Oveng Council	Maire / Mayor
24.	MYAH Boniface M		Maire / Mayor
25.	AMINOUC DIDI ZOUHAIRA	Commune de Tignere / Tignere Council	Maire / Mayor
26.	MESSI ATANGANA Luc	Services du 1 ^{er} Ministre / Prime Minister's Office	SP/CND
27.	NKEUMBENG TSOBZE	Chefferie traditionnelle / Traditional Chieftaincy	Chef traditionnel / Traditional ruler
28.	YOUDOM Gustave	Commune de Batié / Batié Council	Maire / Mayor
29.	DJIMGOU Barthélémy	Commune de Bandja / Bandja Council	Maire / Mayor
30.	IREMA HONROU	Commune de Bibemi / Bibemi Council	Maire / Mayor

N°	Noms et prénoms/ Full name	Structure / Institution	Fonction / Function
31.	MENDO Lucie	Tribunal Administratif Ebolowa/ Administrative Court Ebolowa	Presidente / President
32.	MOTANGA Andrew MORIJIMBA	Limbe City Council / Communauté Urbaine de Limbé	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
33.	LELE Lafrique	Région du Nord- Ouest / North West Region	Gouverneur / Governor
34.	EBELA Jean Hyacinthe	BUNEC	DNCC
35.	BELL Luc René	Sénat / Senate	Sénateur / Senator
36.	NDJENG Alexis	Commune de Pouma / Pouma Council	Représentant Maire / Mayor's representative
37.	HEMLE Marguerite	Commune de Pouma / Pouma Council	Représentant Maire / Mayor's representative
38.	EYENGA Félicité	Commune de Mengang / Mengang Council	A1 Maire / 1 st Deputy Mayor
39.	DOSEMBE Gilbert	Commune de Tchatibali / Tchatibali Council	Maire / Mayor
40.	AWONO Hilaire	Commune de Batchenga / Batschenga Council	Maire / Mayor
41.	EDJIMBI Guy Prosper	DGSN	Commissaire principal. sous- directeur / Police Superintendent. Subdirector
42.	LOUMBOUA Emmanuel		Maire / Mayor
43.	NGANKO Firmin Daniel	PRC	Chargé de missions
44.	MAYANG Alexis	UNICEF	SPE
45.	TEM Peter CHEGHE	Zhoa Council / Commune de Zhoa	Mayor / Maire
46.	ISAH BUBA	Babessi Council / Commune de Babessi	Mayor / Maire
47.	AMBASSA Théodore	Commune de Mvengue / Mvengue Council	Maire / Mayor
48.	MFOPOU ABOUBAKAR	Commune de Massangam / Massangam Council	Maire / Mayor
49.	Chief Daniel MATTA MOKAMBE	Mbonge Council / Commune de Mbonge	Mayor / Maire
50.	ISELE Elisabeth	Mudemba Council / Commune de Mudemba	Mayor / Mayor
51.	KEYO David	Commune de Messok / Messok Council	Maire / Mayor
52.	EBWEA Pierre	Commune Mouanko / Mouanko Council	Maire / Mayor
53.	MBOMA Benjamin	Commune Mouanko / Mouanko Council	A1 Maire / 1 st Deputy Mayor
54.	BINDZI EBODE François	Commune Lobo / Lobo Council	Maire / Mayor
55.	BESSONG Denis	Centre d'état civil / Civil status registration Office	Officier d'état civil / Civil status registrar
56.	MBOCK MIOUMNDE	Commune de Nguibassal / Nguibassal Council	Maire / Mayor
57.	FOUMENA André	Commune d'Olanguina / Olanguina Council	Maire / Mayor
58.	ATOBO Benjamin	Commune d'Endom / Endom Council	Maire / Mayor
59.	HAMAWA WASSITE	-	Maire / Mayor
60.	BOUKARTIKIRE	Commune de Tokombere / Tokombere Council	Maire / Mayor
61.	NDJIDDA BAKIM	-	Maire / Mayor
62.	EDIMO Ernest	Commune de Douala 6 / Douala 6 Council	Maire / Mayor
63.	OYONO OYONO Bruno	-	Maire / Mayor
64.	MOLINDO Duncam	Limbe 2 Council / Commune de Limbe 2	Mayor / Maire

N°	Noms et prénoms/ Full name	Structure / Institution	Fonction / Function
65.	ABOKO Patrick	Kombo Abedimo Council / Commune de Kombo Abedimo	Mayor / Maire
66.	AKOA Anicet	Commune de Ngoulemakong / Ngoulemakong Council	Maire / Mayor
67.	NDOUGA LISSOUCK	Commune de Nguibassal / Nguibassal Council	Conseiller municipal / Municipal Councillor
68.	YANA Xavier Biaise	Commune de Nanga- Eboko / Nanga-Eboko Council	Représentant Maire / Mayor's representative
69.	DIKOSSO SEME Fritz	Département Sanaga-maritime / Sanaga Maritime Division	Préfet / SDO
70.	NKAN JOUSSE	Commune de Manjo / Manjo Council	Secrétaire Général / Secretary general
71.	NANA MISSA	Commune de Nghanha / Nghanha Council	Maire / Mayor
72.	ASSIEMSYA Gérémie	Commune de Kaikai / Kaikai Council	Maire / Mayor
73.	YACTCHOUA TOUNOUKEM	Commune de Bazou / Bazou Council	Maire / Mayor
74.	ETOUNDI ESSOMBA	CVUC / UCCC	Secrétaire Exécutive / Executive Secretary
75.	TONYE	UPC	Cadre / Staff
76.	ESSAME Elise.Henriette	Commune de Nkongsamba 3 ^{ème} / Nkongsamba 3 Council	Maire / Mayor
77.	AMBAH Emmanuel	Commune de Messamena / Messamena Council	Maire / Mayor
78.	BELINGA II Théophile	CU Kribi / Kribi City Council	Receveur municipal / Council treasurer
79.	KAMDEM Jean Baptiste	GIZ-PRADEC/ PROMUD-GIZ	Conseiller Technique / Technical Advisor
80.	CHENG Edickson B.	Wum Council / Commune de Wum	Secretary General / Secrétaire Général
81.	VICHE YATAHAD	Commune de Mozogo /Mozogo Council	Maire / Mayor
82.	DJOMOU KOUOTIP Herman	Commune de Bangangté / Bangangte Council	–
83.	LITASSOU MAKAINI. M	Lamidat de Yagoua-Vele / Yagoua-Vele Lamidat	Lamido
84.	NANA SOUAIBOU	Commune de Nyambaka / Nyambaka Council	A1 Maire / 1 st Deputy Mayor
85.	NKEMI Prosper	Commune de Kon- Yambetta / Kon-Yambetta Council	A1 maire / 1 st Deputy Mayor
86.	Mme ARROYE BETOU	Commune de Kon- Yambetta/ Kon-Yambetta Council	Maire / Mayor
87.	MANTAP Dieudonné	Commune Ndobian / Ndobian Council	Maire / Mayor
88.	MGBATA SAMMY .N.	Misaje Council / Commune de Misaje	Mayor / Maire
89.	NKENFACK	Commune Fongo- Tongo / Fongo Tongo Council	Maire / Mayor
90.	MAHDI ABDOULKARIM	Commune d'arrondissement de Garoua 1 ^{er} / Garoua 1 Council	Secrétaire Général / Secretary General
91.	NJOWE Philippe	Commune de Bankim / Bankim Council	Maire / Mayor
92.	John Kennedy ESSONO MVOA	SPM / PMO	Attache
93.	NGUINI Thibaut	DC	–
94.	CHENYI Patience OHKIN	Commune de Ndop / Ndop Council	–
95.	NYECK Mathias	–	Consultant

N°	Noms et prénoms/ Full name	Structure / Institution	Fonction / Function
96.	NJOUNDIYIMOUN YOUBA	—	Receveur Municipal / Council Treasurer
97.	BANG KOMBA Delor	Commune de Ndobian / Ndobian Council	Conseiller municipal / Councillor
98.	DEKE BETARA	—	Receveur Municipal / Council Treasurer
99.	DEZO Isaac	Commune de Bakou – Bakou Council	Secrétaire Général / Secretary General
100.	TONG George E.	Nguti Council / Commune de Nguti	Mayor / Maire
101.	AYISSI ELOUNDOU Yannick	Commune de Yaoundé 2 / Yaoundé 2 Council	Maire / Mayor
102.	MBAH-MBOLE Pius	CEFAM	Lecturer / Enseignant
103.	WASSOU DASSI	—	Maire / Mayor
104.	Elise MEKA MBALLA	Commune d'Akom II / Akom 2 Council	Maire / Mayor
105.	NKOM MKJOT	Eyumojock Council / Commune d'Eyumojock	Mayor / Maire
106.	OLLO Jean Richard	Commune de Moloundou / Moloundou Council	Maire / Mayor
107.	LEBOGO Jean	Commune d'Okola / Okola Council	Conseiller municipal / Councillor
108.	LIBONG Patience	Commune de Bokito / Bokito Council	Secrétaire Général / Secretary General
109.	KONDA SAMELEU Silvère	—	—
110.	HAYATOU	Commune de Dembo / Dembo Council	Maire / Mayor
111.	BILOA	Commune de Messondo / Messondo Council	Maire / Mayor
112.	NGUM Jerome	Elak Oku Council / Commune d'Elat Oku	Mayor / Maire
113.	LINGOK Emmanuel	CERESS-Cameroun	Expert
114.	DONA Benjamin	Commune de Nsem / Nsem Council	Mayor / Maire
115.	TSHOUONGANG Elie Saker	Commune de Galim / Galim Council	Maire / Mayor
116.	DE WA MOHAMAN	—	Maire / Mayor
117.	NTONGA EPOUA née NGUTA	MINDDEVEL	—
118.	NJIMBA Hannah	Meme Council / Commune de Meme	Councillor / Conseiller municipal
119.	NKENG Clément Neville	OASET	—
120.	BELINGA MVO Léopold	UY II-Soa	Etudiant / Student
121.	NJIFON Philippe	FENTEDCAM	Président national / National Chair
122.	MACHE Joseph	Préfecture du Wouri / Wouri SD Office	Préfet / SDO
123.	TEMESSE Albertine	Commune de Dschang / Dschang Council	Receveur municipal / Council Treasurer
124.	Cécile EPONDO FOUA	Assemblée Nationale / National Assembly	Député / MP
125.	EMEDEC Charles	Commune de Bakou / Bakou Council	Maire / Mayor
126.	Ignatius A.	CEFAM	Sous-Directeur / Sub Director
127.	ANANTIA Marina	Commune de Fongo-Tongo / Fongo-Tongo Council	Secrétaire Général / Secretary General
128.	KAPTUE Lazare	Commune de Demdeng / Demdeng Council	Maire / Mayor

N°	Noms et prénoms/ Full name	Structure / Institution	Fonction / Function
129.	ESSONO KINZOH T.	MINFOF	Ingénieur des eaux et forêts / Water and forestry Ingeneer
130.	EPANE KOUA Pierre Calvin	Commune de Douala 6 / Douala 6 Council	Receveur Municipal / Council Treasurer
131.	NKEGA Martin	Commune de Douala 6 / Douala 6 Council	Secrétaire Général / Secretary General
132.	ZO'OBO BELINGA	FEICOM	AT/DG
133.	DJOUKA KAMGA	Commune de Galim / Galim Council	Secrétaire Général / Secretary General
134.	MBALA TOGOLO Joseph	State Audit	–
135.	DEWA MOHAMAN	Commune de Rey-Bouba / Rey Bouba Council	Maire / Mayor

ATELIER N°2 : Transfert des compétences
Workshop N° 2 : Devolution of powers

N°	Noms et Prénoms / Full Names	Structure / Institution	Fonction / Status
1.	M. ESSOMBA Pierre	MINAT	Secrétaire Général / Secretary General
2.	M. OWONO OWONO Etienne	–	Expert
3.	M. APALA MOIFFO Cyrille	MINDDEVEL	CT2 / 2 nd TA
4.	M. HAMAD ABBO Roger	MINDDEVEL	DSL
5.	M. AWA FONKA Augustine	MINAT	Gouverneur / Governor
6.	FUVA Rigobert	Commune de Bassamba / Bassamba Council	Maire / Mayor
7.	AFIANJOH Bridget	Andek Council / Commune d' Andek	Mayor / Maire
8.	Mme NGONO Yvette épouse ETOUNDI	Commune d'arrondissement de Yaoundé 5 / Yaoundé 5 Council	Maire / Mayor
9.	NGUIME Frédéric EKOLLO	Commune de Dibombari / Dibombari Council	Maire / Mayor
10.	GAUMNGONG	Department du Moungo / Moungo Division	Préfet / SDO
11.	NGUELE Jean-Marie	Commune de Nguelemendouka / Ngelemendouka Council	Maire / Mayor
12.	ALKA DJIDDA	Commune de Goulfey / Goulfey Council	Maire / Mayor
13.	DAHIROU AMADOU	Commune de Tibati / Tibati Council	Maire / Mayor
14.	HAMADOU DAWA	Communauté Urbaine de Ngaoundéré / Ngaoundéré City Council	Secrétaire Général / Secretary General
15.	DONGMO Beaudelin	UNICEF	Enseignant-Chercheur / Researcher
16.	SONGAMBONGUI Etienne	Commune de Dibombari / Dibombari Council	AI / 1 st Deputy Mayor
17.	NTAM Victor CHIA	Commune de Bamenda 1 / Bamenda 1 Council	Mayor / Maire
18.	ESSO Suzanne	Commune de Dibombari / Dibombari Council	A3 / 3 rd Deputy Mayor
19.	OTTI KOULLE Ferdinand	Commune de Dibombari / Dibombari Council	A2 / 2 nd Deputy Mayor
20.	AMADOU HAYAM	Commune de Djohong / Djohong	Représentant Maire / Mayor representative
21.	Mme ABDI OUMOU KOULSOUMI	Commune Ngaoundal / Ngaoundal Council	Secrétaire Général / Secretary general

N°	Noms et Prénoms / Full Names	Structure / Institution	Fonction / Status
22.	ISMAILA	Commune de Tibati / Tibati Council	Secrétaire Général / Secretary general
23.	NJIFEN ADAMOU	Commune de Njimom / Njimom Council	Maire / Mayor
24.	NDOUYOU MOKOU ZOULIATOU	Commune de Njimom / Njimom Council	S.P Maire / Mayor's Assistant
25.	BELINGA IYAWA Mathieu	Commune de Ngambe Tikar / Ngambe Tikar Council	Maire / Mayor
26.	EBANDA Gustave	Commune d'Arrondissement de Douala 5 / Douala 5 Council	Maire / Mayor
27.	BENA ZANGA Michel	Commune de Ngoyla / Ngoyla Council	C.SEF
28.	OTTOU FOU DA Clovis	PNFMV	RP
29.	NGA NOAH Ronald	ONG FONDED	Président / Chairperson
30.	TANKEU Etienne Lejeune	Commune de Mintom / Mintom Council	Secrétaire Général / Secretary General
31.	NIAPELA DJONI Frédéric	Commune de Ngoyla / Ngoyla Council	Receveur Municipal / Council Treasurer
32.	TI MBA Frédéric	—	Officier d'état civil
33.	ZE SANGONO	Commune de Dzeng / Dzeng Council	Secrétaire Général / Secretary General
34.	ADAMA FANA	Commune de Gazawa / Gazawa Council	Maire / Mayor
35.	AKONO ZE Jean Marie	Commune d'Awae / Awae Council	Maire / Mayor
36.	BANMOU David	Commune de Guidigu / Guidigu Council	Maire / Mayor
37.	TCHIKOUA	Commune de Bourha / Bourha Council	Maire / Mayor
38.	MOULIOM IBRAHIM	Commune de Fouban / Fouban Council	Maire / Mayor
39.	DJOMOU KOUOTIP Herman	FEICOM	DS.Coop
40.	NJOBAM Cyril AYORI	Nkum Council / Commune de Nkum	Mayor / Maire
41.	ZENGUELE Jonas	MINT	Représentant / Representative DTR
42.	GONONDO BLADI	TA Douala / Administrative Court Douala	Juge / Judge
43.	ONDOBO MONO Jérôme	Commune de Ntui / Ntui Council	Maire / Mayor
44.	NGOCKNGOCK	Commune de Ngwei / Ngwei Council	Maire / Mayor
45.	ABGASSIADOU	Commune de Makary / Makary Council	Maire / Mayor
46.	IYA IBRAHIMA	Commune de Nyambaka / Nyambaka Council	Maire / Mayor
47.	HAMADOU AHIWA	Commune de Ngong / Ngong Council	Maire / Mayor
48.	YAFFO NDOE Esther	Commune de Garoua- Boulai / Garoua Boulai Council	Maire / Mayor
49.	BIND BOKALLY KARLSTERLE	-	—
50.	NAMBOUA Paulette	Commune de Lokoundje / Lokoundje Council	Maire / Mayor
51.	AHMADOU TIDJANI M.	Commune de Banyo / Banyo Council	Conseiller Municipal
52.	KONDA Silvere	Commune Yokadouma / Yokadouma Council	Al / 1 st Deputy Mayor
53.	EYEBE NDONGO Denis	Commune de Dzeng / Dzeng Council	Receveur Municipal
54.	KOME Christophe	Commune de Tombel / Tombel Council	Conseiller municipal
55.	NGASSA Rose	Commune de Tombel / Tombel Council	Maire / Mayor

N°	Noms et Prénoms / Full Names	Structure / Institution	Fonction / Status
56.	ATEBA NGAH épouse ELOUNDOU	Commune d'Okola / Okola Council	A3 / 3 rd Deputy Mayor
57.	NDOCK WALTER	Commune de Nyanon / Nyanon Council	A1 / 1 st Deputy Mayor
58.	ABOUDI Marie rose épouse ELOUNDOU	Commune d'Okola / Okola Council	Conseiller Municipal / Councillor
59.	MANGA Jean Marie	Commune de Nkonjock / Nkondjock Council	Maire / Mayor
60.	NKAHACK Jean pierre	Commune de Njombe Penja / Njombe Penja Council	Maire / Mayor
61.	NGUEMA Françoise	FEICOM	Cadre / Staff
62.	MANI EBODE Timothée	Commune de Sa'a / Sa'a Council	Secrétaire Général / Secretary General
63.	NGALE Pascal	Commune de Melong / Melong Council	Secrétaire Général / Secretary General
64.	TCHOUAFFI Alice	ARRDEL	–
65.	SOUAIBOU	Commune de Bascheo / Bascheo Council	Maire / Mayor
66.	YMELE Sonia	ARRDEL	–
67.	EKWALE Martin EKWALE	Akwaya Council / Commune d'Akwaya	Maire / Mayor
68.	NDZOU EBENG	Commune de Nkong-Zem / Nkong Zem Council	Maire / Mayor
69.	NKOU Guy Raymond	MINEPAT	SAPBIP
70.	EKESSI Amanda	MINDDEVEL	CA/DSL
71.	FADIMATOU MAIMOUNA	MINDDEVEL	Cadre / Staff DPDS
72.	BIMOGA NDZANGA Louis Oscar	BUNEC	C/CAJC
73.	KANDEM KOUAM Brice Gabin	MINDDEVEL	DAJ
74.	EBELLE Ernest	Préfecture de Maroua / SD Office Maroua	Préfet / SDO
75.	AYIA Gabriel	Commune de Mengang / Mengang Council	Maire / Mayor
76.	ELANGA AMBELA Moïse	Commune de Mengang / Mengang Council	Conseiller Municipal / Councillor
77.	NGUIAMBA NLOUTSIRI	Commune de Lolodorf / Lolodorf Council	Maire / Mayor
78.	WANDUM 8. Ernest	Commune de Bali / Bali Council	Maire / Mayor
79.	ALIYOU SALI	Université de Dschang / Dschang University	Enseignant - chercheur / Researcher
80.	Dr NUM Elias	Benakuma Council / Commune de Benakouma	Maire / Mayor
81.	KALLAH Simon	Commune de Garigombo / Garigombo Council	Maire / Mayor
82.	Mme AYI Monique	Commune de Dzenng / Dzenng Council	Maire / Mayor
83.	HAMADOU HAMIDOU	Commune de Maroua 1 ^{er} / Maroua 1 Council	Maire / Mayor
84.	MVONDO Henriette	Commune de Bikok / Bikok Council	Maire / Mayor
85.	ANGOUING Ange Nelson	MINDDEVEL	Cadre / Staff
86.	ENDEZOU MOU Stéphanie	MINDDEVEL	Cadre / Staff
87.	MENGUE MBALA épouse NGUELE Yvette Lucie	MINDDEVEL	Cadre / Staff
88.	F. Rigobert	Commune de Bassamba / Bassamba Council	Maire / Mayor
89.	NGOA Marie hélène	Commune d'Akono / Akono Council	Maire / Mayor
90.	BIWOLE J.	FEICOM	DIPDL
91.	Charles NANGA	MINEDUB	IGS
92.	NJECACAL Manfred	Commune de Dibamba / Dibamba Council	Maire / Mayor

N°	Noms et Prénoms / Full Names	Structure / Institution	Fonction / Status
93.	ZOKADJA Emilienne	Commune de Mindourou / Mindourou Council	SP
94.	LOMIE MABIA Gérard	Commune de Lomie / Lomie Council	Maire / Mayor
95.	KOUM Francis	Commune de Lomie / Lomie Council	Secrétaire Général / Secretary general
96.	EVINA Ambroise	Commune d'Esse / Esse Council	Maire / Mayor
97.	NYECK NYECK Sylvestre	Commune de Makak / Makak Council	Maire / Mayor
98.	MOAMBOK Mike Rocheteau	Commune de Dimako / Dimako Council	Al / 1 st Deputy mayor
99.	M. Walter	UNDP	—
100.	BANMOU David	Commune de Guidiguiss / Guidiguiss Council	Maire / Mayor
101.	NYAMBIII DIKOSSO HENRI	MINAS	DSNDS
102.	SALA Edith Melanie	Commune de Bengbis / Bengbis Council	Maire / Mayor
103.	S.M ZENGLANTOUH	Commune de Mindourou / Mindourou Council	Maire / Mayor
104.	Dr KAMGA SIMO C.	MINSANTE	SDOS
105.	BEND Charles Noël	Commune D'Abong- Mbang / Abong Mbang Council	Receveur Municipal / Council Treasurer
106.	FADIMATOU TIKELA	Commune de Kaele / Kaele Council	A2 / 2 nd Deputy Mayor
107.	Georges WANGUE Liberté	C.U Nkongsamba / Nkongsamba City Council	Secrétaire Général / Secretary general
108.	CHEMO Alice SHEJU	Ako Council / Commune d' Ako	Mayor / 2 nd Deputy Mayor
109.	OSONG Julienna MBUOH	Akwaya Council / Commune d' Akwaya	A2 / 2 nd Deputy Mayor
110.	DONGMO DEMANOU 1	Préfecture de Dschang / SDO Office Dschang	Chef SDL / LSD Officer
111.	Guy EFON	Commune Santchou / Santchou Council	Maire / Mayor
112.	R. MBUA	LIMBE 1 Council / Commune de Limbé I	Mayor / Maire
113.	NDENBIYENE IVAN	FEICOM	Chef de service / Service head
114.	NGUENA Françoise	FEICOM	Cadre / Staff
115.	MEKINDA B Eric	FEICOM	—
116.	MESSINANOAH J.B	Commune de Saa / Saa Council	Secrétaire Général / Secretary general
117.	KOMETA Emmanuel	TG - Nkongsamba / General Treasury Nkongsamba	TPG
118.	HOUWE Jacques F.	MINEPIA	DDPIA
119.	ETOUNDI NGA Olivier	MINFI/DGB	CEA
120.	HEI DJOB Pascal	Commune de Datcheka / Datcheka Council	Consultant
121.	MUSUMA George LOBE	Konye Council / Commune de Konye	Mayor / Maire
122.	SEINI BOUKAR LAMINE	Commune Kolofata / Kolofata Council	Maire / Mayor
123.	AVAMEKONGO	—	Secrétaire Général / Secretary general
124.	MOUSTAFA	CAPEF	Chargé reg. Formation / regional Trainig Officer
125.	ASSOUMOU ESSONO Roger	Commune d'Olambe / Olambe Council	Maire / Mayor
126.	BOUBA HAMADOU	Commune de Bogo / Bogo Council	Al / 1 st Deputy Mayor

N°	Noms et Prénoms / Full Names	Structure / Institution	Fonction / Status
127.	OKENYE MAMBO	GIZ-PADER	Resp. planification / Planning Officer
128.	EKESSI Amanda	MINDDEVEL	CA
129.	NYOBE NYOBE	Commune de Matomb / Matomb Council	Maire / Mayor
130.	NZOUEMBENG	Commune de Nkong-Zem / Nkong Zem Council	Maire / Mayor
131.	MAIWALNE Rosalie	MINDDEVEL	Secrétaire / Assistant
132.	N. ABOUBAKAR	Conseiller	Conseiller / Councillor
133.	BIETEKE Georges	Commune de Nitoukou / Nitoukou Council	Maire / Mayor
134.	Mme SAMBA OWONA	Commune de Ngoyla / Ngoyla Council	Maire / Mayor

Atelier N° 3 : Planification, coopération décentralisée et développement local

Workshop 3 : Planning, Regional and Local Authorities' Cooperation and local development

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
1.	MBASSA NDINE Roger	Sénat / Senate	Sénéateur / Senator
2.	EKEME Isaac	PNDP	RFDC
3.	DONFACK Baudelaire	Commune de Dschang / Dschang Council	Maire / Mayor
4.	KUETE Jean	Commune de Melong / Melong Council	Maire / Mayor
5.	SEIBOU François Xavier	Commune de Kaélé / Kaele Council	Maire / Mayor
6.	MAPTUE F. Nicky Love	Commune de Pete Bandjoun / Pete Bandjoun Council	Adjointe au Maire / Deputy Mayor
7.	SABIKANDA Guy Emmanuel	Commune de Kribi 2 / Kribi 2 Council	Maire / Mayor
8.	NGUE NGUE Paul Henri	Commune de Biyouha / Biyouha Council	Maire / Mayor
9.	FOWANG Ignatius	INS	Inspector of services / Inspecteur des services
10.	MVOGO Guy Marie Roger	ONUC/ONAC	Conseiller / Advisor
11.	NDJIDDA BAKARI	Commune de Dargala / Dargala Council	Maire / Mayor
12.	MBIDI Jean	Commune de Moutourwa / Moutourwa Council	Maire / Mayor
13.	ABBA BOUKAR	Commune de Mora / Mora Council	Maire / Mayor
14.	BIEND A. Gabriel	—	Expert en développement / Development expert
15.	OLINGA Rodolphe S.	Commune de Yaoundé 1 ^{er} / Yaoundé 1 Council	Secrétaire Général
16.	WAMY MVEE Brigitte	—	Contractuel de Mairie / Council contract employee
17.	AWOUNFAC ALIENOU Yves B.	Lom and Djerem Division / Département du Lom et Djerem	Préfet / SDO
18.	MABOULA MBOYA Jacques	Commune de Yabassi / Yabassi Council	Maire / Mayor
19.	KALLAH Simon	—	Maire / Mayor
20.	JAFF Romanus	Jakiri Council / Commune de Jakiri	Mayor / Maire
21.	AWONO Syrinus	Commune d'Ebebda / Ebebda Council	Maire / Mayor
22.	TSALA MESSI André	Commune de Monatele / Monatele Council	Maire / Mayor

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
23.	SAME DIKONGUE H.	Tribunal Administratif / Administrative Court	Président / President
24.	ËKENUE Samuel OSANG	Mundemba Council / Commune de Mundemba	Municipal councilor
25.	ALI RAMAT	Commune de Darak / Darak Council	Maire / Mayor
26.	HAMIDOU LAIMANOU	Commune de Garoua 3 Garoua 3 Council	Maire / Mayor
27.	TSAFACK Christophe Achille	Commune de Banyo / Banyo Council	CCD
28.	KOUBOUL René Garcin	Commune d'Eseka / Eseka Council	Secrétaire Particulier Maire / Mayor's PS
29.	KAZI RALAI Josué	Commune de Kaele / Kaele Council	Conseiller Municipal / Councillor
30.	BIMBAI Jean Pierre	Commune de Nyanon / Nyanon Council	Secrétariat Général / Secretary General
31.	NDOCK Walter	Commune de Nyanon / Nyanon Council	1^{er} Adjoint au Maire / 1st Deputy Mayor
32.	ADAMOU KOULAGNA	Commune de Meiganga / Meiganga Council	CCD/AGA
33.	BENGA Colette Grâce	Communauté Urbaine Bafoussam/ Bafoussam CC	Receveur Municipal / Council Treasurer
34.	TAGNE SIMO Léopold	Commune de Bangan / Bangan Council	Receveur Municipal / Council Treasurer
35.	KOH HEN Michel	Commune de Yaoundé 6 / Yaoundé 6 Council	Conseiller Municipal / Councillor
36.	NDOBO KUNTZ Placide	Sous-préfecture Zoetele / SDO Zoetele	Sous-préfet / SDO
37.	MOTAPAM épse NDJOCK Jacqueline	Commune Edea 1^{er} / Edea 1 Council	Adjoint au Maire / Deputy mayor
38.	David SOSSO NJANGUI	Université de Douala / Douala University	Chercheur / Researcher
39.	ZOMBOU NGOUNE Marcel	—	Expert planification et suivi-évaluation / Planning. M and E Expert
40.	MEFIRE CHETOU	Commune de Foumban / Foumban Council	Chef / Head SAG
41.	NGNOTCHOUBA Jean	Commune de Makenene / Makenene Council	Représentant Maire / Mayor's representative
42.	ADJIA Norbert	Commune de Dir / Dir Council	Secrétaire Général / Secretary General
43.	KAREN MBOMOZOMO	FEICOM	CPS
44.	NTAMACK Emelie	FEICOM	CUEOP
45.	TSALA Moïse	Commune d'Ambam / Ambam Council	Cadre / Staff
46.	LINZO Huguette Linda	Commune d'Ambam / Ambam Council	Conseiller Municipal / Councillor
47.	BOUKONG Raïssa Sandie L.	PNFMV	A. P
48.	MVOEKOUNOU Sophie Aurélie	BUNEC	CEA1-CPPC BUNEC
49.	ZIBI SAMBA Francis	Commune d'ayos / Ayos Council	Maire / Mayor
50.	MANKONGO	PNDP/CNC	ARFDC
51.	ONGON Thomas	PNDP/CNC	ATNSE
52.	LIBOG Liliom Jean René	Commune d'Eseka / Eseka Council	Maire / Mayor
53.	ATANGANA Jean B.	Commune de Mbankomo / Mbankomo Council	Maire / Mayor
54.	NDO Alvine	Commune Ebolowa 1^{er} / Ebolowa 1 Council	Secrétaire Général / Secretary general

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
55.	MBESSA AYISSI Esther V.	MINEPAT	CCAPR
56.	ELHADJ OUMAROU	Commune Nkongsamba 1 ^{er} / Nkongsamba 1 Council	Maire / Mayor
57.	NONGA Jean Pierre	TAO/BFM	Président / President
58.	KALDIE YABONOKA Thomas	3D Conseil	Consultant associé / Associate Consultant
59.	KAMTO Donatien	Commune de BAHAM / Baham Council	Maire / Mayor
60.	NGASSOP F. Nicole	Commune Pète-Bandjoun / Pete Bandjoun Council	CSAGE
61.	TOULOU Philomène B.	Commune de Mbandjock / Mbandjock Council	Maire / Mayor
62.	NGAMNCLAMIE WUSENI	Ndop Council / Ndop Council	Secrétaire General / Secretary General
63.	NGIMBRES Jean E.	Commune de Biyouha / Biyouha Council	Conseiller Municipal / Councillor
64.	NGANKOA Bertille épouse AYISSI	Commune de Ngomedzap / Ngomedzap Council	Adjoint au Maire / Deputy Mayor
65.	FOUDA Théodore	Commune de Yokadouma / Yokadouma Council	ASCORYLE
66.	SABENG Régine épouse EFANDENE	Commune de Meyomessala / Meyomessala Council	1 ^{er} Adjoint au Maire / 1 st Deputy mayor
67.	FOUDA OWOUNDI	MINH DU	DEPC
68.	EDIMA Esther Mireille	MINDDEVEL	Cadre / Staff
69.	FOUAPON RIKIATOU	MINDDEVEL	Cadre / Staff
70.	ONGOLO Lidwine	MINDDEVEL	DPDL
71.	DATHOU Patrick	MINDDEVEL	DPDS
72.	AKISSEH Pierre	Misaje Council / Commune de Misaje	Municipal Treasurer / Receveur Municipal
73.	BITOUMOU Joël Emmanuel	Commune d'Ebolowa / Ebolowa Council	Maire / Mayor
74.	MKA MKA Grégoire	Sénat / Senate	Sénateur / Senator
75.	Rev. RABBIN Jean de la croix	MUSEC	PCA
76.	MBIDI Jean	Commune de Moutourwa / Moutourwa Council	Maire / Mayor
77.	DJEUGA Bernard	Commune de Banka / Banka Council	Maire / Mayor
78.	MAMADOU SANDA	Commune de Touroua / Touroua Council	Maire / Mayor
79.	TSALON Jean Pierre	Commune de Bertoua 2 ^{ème} / Bertoua 2 Council	Maire / Mayor
80.	TAMEN FOTSO Virginie	Commune de Bangangte / Bangangte Council	Adjoint au Maire / Deputy mayor
81.	ABOUBAKAR KOMBO	Commune de Meiganga / Meiganga Council	Maire / Mayor
82.	SOUARESSAM Denis	Commune de Dziguilao / Dziguilao Council	Maire / Mayor
83.	MBOMBO ABEL Chenyi	Ndop Council / Commune de Ndop	Mayor / Maire
84.	LIRA WA Pierre	Commune de Yagoua / Yagoua Council	Maire / Mayor
85.	YETE MBOTE Jacques	Commune d'Edea 1 / Edea 1 Council	Maire / Mayor
86.	Pr. SIETCHOUA DJ Augustin	Université de Dschang, MINAC / University of Dschang, MINAC	Directeur / Director MINAC
87.	ZO'O OLOUMAN Guy Roger	Communauté urbaine d'Ebolowa / Ebolowa CC	

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
88.	LENGUE MALAPA	Commune Douala 1 ^{er} / Douala 1 Council	Maire / Mayor
89.	TEBE Béatrice	Mbengwi Council / Commune de Mbengwi	Mayor / Maire
90.	NTONE NTONE FRITZ	Communauté Urbaine de Douala / Douala CC	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
91.	NGUEMBANE Daniel EKOLE	Sous-préfecture Koutaba / SD Office Koutaba	Sous-préfet / SDO
92.	YAMA Gilbert	Commune de Mogode / Mogode Council	Maire / Mayor
93.	MANDENGUE Louis Lucien	Communauté Urbaine de Douala / Douala CC	DLG/A4
94.	NJAPNDOUNKE Jeanne Aimée	Communauté Urbaine de Douala / Douala CC	STCC
95.	NGON A NWANTCHOCK Billy	Commune de Makenene / Makenene Council	Représentant Maire / Mayor's representative
96.	FONGUE Cletus T.	Bamenda 3 Council / Commune de Bamenda 3	Mayor / Maire
97.	YOUPOU SEIDOU	Trésorerie Générale Garoua / Garoua TPG	Représentant TPG / TPG's Representative
98.	ACHU WONDJIGHE Pride	MINREX	Attaché des Affaires Etrangères / Foreign Affairs Attache
99.	CHARTE HASSANA	Commune de Kousseri / Kousseri Council	Représentant Maire
100.	Colette NGATCHA	Commune de Douala 2 ^{ème} / Douala 2 Council	Receveur Municipal
101.	EDIBA Simon Pierre	Commune d'Obala / Obala Council	Maire / Mayor
102.	RINA TAGNE MBIDA	GIZ- PRADEC	CT / Technical Advisor
103.	Vincent NJI NDUMU	Bamenda City Council / Bamenda CC	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
104.	ABDOU LAYE YERIMA	Commune de Maroua 2 ^{ème} / Maroua 2 Council	Maire / Mayor
105.	MBASSI Thérèse	Commune de Douala 1 ^{er} / Douala 1 Council	SG
106.	BOBBO SALIHOU	Commune de Ngaoundere 1 ^{er} / Ngaoundere 1 Council	Maire / Mayor
107.	BEBOHI MOUNET P.S	Communauté Urbaine Kribi / Kribi CC	Chef de cabinet / head of Cabinet
108.	YAMAÏSSA BOUBA	Commune de Guider / Guider Council	Maire / Mayor
109.	EBONGUE EBONGUE ONESIME	Commune de Dimako / Dimako Council	Maire / Mayor
110.	Arnim Fischer	GIZ-PRADEC	Programme Director/ Directeur du programme
111.	NUBER UTE	GIZ PROPFE	CTS/ Senior Technical Advisor
112.	EBALE ADJOMO Richard	Commune d'Efoulan / Efoulan Council	Maire / Mayor
113.	NSEKE LUMA	Limbe 3 Council / Limbe 3 Council	Mayor / Maire
114.	ABELNDOH	Kumba Council / Kumba Council	Mayor / Maire
115.	Charles NKONGHO ARREY	Limbe City Council / Limbe CC	SG
116.	MAZO Louis Jacques	Communauté Urbaine Kribi / Kribi CC	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
117.	MEBIAME MFOU'OU Christian	Commune de Meyomessala / Meyomessala Council	Maire / Mayor
118.	DEMANOU Patrick	Association IDEE-AFRIQUE	Président

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
119.	NGALA NGA Jacob	Nkambe Council / Commune de Nkambe	3 rd deputy Mayor / A3
120.	DIMBAGOMBO Pierre	Commune de Batouri / Batouri Council	Maire / Mayor
121.	NGWA NGONDI Paul	Commune de Melong / Melong Council	Conseiller Municipal / Councillor
122.	EOHE Oscar	Commune de Douala 2 / Douala 2 Council	SG
123.	TSOUGOU Joseph P.	CVUC	RA/SE
124.	EBOGO Nicole Félicité	Commune de Nkolafamba / Nkolafamba Council	Chef Service Technique adjoint / Deputy Technical Service Head
125.	MOSSADIKOU Norbert	Commune de Salapoumbe / Salapoumbe Council	Maire / Mayor
126.	OUSMANOU AMAN SA'ALY	Commune de Pitoa / Pitoa Council	Maire / Mayor
127.	BELINGA Roger	Commune de Mfou / Mfou Council	Maire / Mayor

ATELIER N°4 : Ressources de la commune
Workshop N° 4 : Council Resources

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
1.	AKOA Philippe Camille	FEICOM	Directeur Général/ General Director
2.	EDOU Olivier David	MINDDEVEL	DFL
3.	ALIOU ISSA	FEICOM	DM.FCP
4.	BOSSOKO PIERRE	FEICOM	SDSM.FC
5.	MAMA ABAKAI	Commune de Lagdo / Lagdo Council	Maire / Mayor
6.	OLOUAH ANGOUAN'D Patrick Bertrand	SP/CND (SPM)	Cadre/ Staff SP/CND
7.	ZOKOM Damien	Commune de Mokolo / Mokolo Council	Maire / Mayor
8.	DOHJOSHUA NONGMESE	MINDDEVEL	Translation and interpretation / Traduction et interprétariat
9.	MOUT Estelle	DFL/MINDDEVEL	Cadre / Staff
10.	SAMKIT Elvis GAHNYAM II	Santa Council / Coommune de Santa	Mayor / Maire
11.	NGAMBO FONDJO Pierre Vincent	Commission nationale pour la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme / national Commission on the Promotion of Bilingualism and multiculturalism	Membre / Member
12.	SHU Gideon FUSI	MINDDEVEL	Cadre / Staff
13.	MOUHAMADOU Awal	MINFI/ DGI	SDS RA/ DGI
14.	MBARGA Jean Claude	—	Expert
15.	TOKTY KANME. B	MINDDEVEL	Cadre / Staff
16.	DJAFSIA André	Commune de Gueme / Gueme Council	Maire / Mayor
17.	SADJO HAMAWA	Commune de Mindif / Mindif Council	Maire / Mayor
18.	TON MANGUELE	Commune de Bonjock / Bonjock Council	Maire / Mayor
19.	ADAMOU IYA Justin	Commune de Betare - Oya / Betare - Oya Council	Maire / Mayor
20.	ETOUNDI Christian J.	FEICOM	DRH / HRD

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
21.	AHMADOUABOUBAKAR	Commune de Mayo- Hourna / Mayo Hourna Council	Maire / Mayor
22.	ISSA HAMADJOLDE	Commune de Mayo- Baleo / Mayo Baleo Council	Maire / Mayor
23.	MBOUEN Dieudonné	Commune de Magba / Magba Council	Maire / Mayor
24.	YEDE Gilbert	Commune de Ngambe / Ngambe Council	Maire / Mayor
25.	MOHAMADOU DANNA	Commune du Logone-Birni / Logone Birni Council	Representant du Maire / Mayor's representative
26.	TOUMBA MOULYAKAYANG	Commune de Figuil / Figuil Council	Maire / Mayor par interim
27.	DIGHAMBONG Anthony MVO	Wum council / Wum Council	Mayor / Maire
28.	BABIRNG Joseph SAMGWA	Balikumbat Council / Commune de Balikumbat	Mayor / Maire
29.	ONDIGUI OWONA	Commune de Nfolafamba / Nkolafamba Council	Maire / Mayor
30.	WANDJI Thomas	Commune de Nkongsamba 2 ^{eme} / Nkongsamba 2 Council	Maire / Mayor
31.	IDRISSOU ABANA	Commune de Ngaoundere 2 / Ngaoundéré 2 Council	Maire / Mayor
32.	MINONG Etienne	DIADEM (AGE)	President
33.	JARRETH NDI Elisabeth N.	CEFAM	Directeur adjoint / Deputy Director
34.	MVELLE MENDO'O Martin J.	Tribunal Administratif Ngaoundere / Ngaoundéré Administrative Court	President
35.	ETOUNDI NGA Olivier	MINFI/DGB/DPC CCTD	CEA/CCTD
36.	NYAM à MAMBA Achille	Commune de Kiiki / Kiiki Council	Maire / Mayor
37.	TSIAZE FOZANGJ.P.	Commune de Penka Michel / Penka Michel Council	Maire / Mayor
38.	FONGUH Joseph NGU	Commune de Bamenda 2 / Bamenda 2 Council	1 st deputy mayor / A1
39.	MANON Félicité SIDIKI	Commune d'Ebone / Ebone Council	Maire / Mayor
40.	Jean Pierre BIBOUM	Commune de Bot Makak / Bot Makak Council	Maire / Mayor
41.	ABOUZARI MAHAMAT	Commune de Fotokol / Fotokol Council	Maire / Mayor
42.	TAKOE NAH Valère	Commune de Deuk / Deuk Council	Representant Maire / Mayor's representative
43.	NZETE Emmanuel	CU Bafoussam / Bafoussam CC	Délégué du gouvernement / Government Delegate
44.	KOUTAPTOU Ibrahim	Commune de Koutaba / Koutaba Council	Maire / Mayor
45.	NSANGOU Idrissou	CU Yaounde / Yaounde CC	Contrôleur financier / Finance Controller
46.	MBOKE Godlive NTUA	Departement du Haut Nyong / Upper Nyong Division	Préfet / SDO
47.	MTAK MBOURI Emmanuel	Commune de Bibey / Bibey Council	A1 Maire / 1 st Deputy Mayor
48.	MALMAMOUDOU	Commune de Djohong / Djohong Council	Receveur Municipal / Council Treasurer
49.	ENI Emmaculate T.	PRADEC-GIZ / PROMUD-GIZ	TL/CL
50.	Chief George Michael MWAFISE	Isangele Council / Commune d'Isangele	Secrétaire Général / Secretary General
51.	NJIFON Philippe	FENTEDCAM	President National / National Chairperson

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
52.	Angèle MEYANGA	Commune d'Afanloum / Afanloum Council	Maire / Mayor
53.	AYISSI Stanislas	Commune d'Elig- Mfomo / Elig Mfomo Council	Maire / Mayor
54.	NGOUDAM SEDINA. J	Commune de Koutaba / Koutaba Council	CCF
55.	SANGA Jean Baptiste	Commune de Bana / Bana Council	Maire / Mayor
56.	KOUTA Faustin	Commune de Ngoro / Ngoro Council	Maire / Mayor
57.	DAN RA Raymond	Commune Kar-Hay / Kar-Hay Council	Maire / Mayor
58.	ONANA Théophile	Commune de Bertoua 1 ^{er} / Bertoua 1 Council	Conseiller Municipal/ Councillor
59.	DJABOU	Commune de Koza / Koza Council	Maire / Mayor
60.	MENYONG Lawrence	Nwa Council / Commune de Nwa	Mayor / Maire
61.	TANKOU Martial	FEICOM	ROD
62.	NTIMI Oliver AKAW	Idabato Council / Commune d'Idabato	Mayor / Maire
63.	EVINI AVANG	Commune Yaounde 4 / yaoundé 4 Council	Conseiller Municipal / Councillor
64.	HOULCAOU Edouard	Commune de Belel / Belel Council	A1 Maire / 1 st Deputy Mayor
65.	AMOUGOU NOMA Rejine	Commune Yaounde 4 / Yaoundé 4 Council	Maire / Mayor
67.	ELAZE Marie Louise	Commune Biwong Bulu / Biwong Bulu Council	Maire / Mayor
68.	NDAPEYOUENE Ibrahim	Commune de Malantouen / Malantouen Council	Maire / Mayor
69.	Ibrahima BJALALLAHOU	Commune Tcholliré / Tcholliré Council	Maire / Mayor
70.	IPOUA Robert Olivier	Commune de Campo / Campo Council	Maire / Mayor
71.	NKOUDOU BENGONO Jean Raoul	BUNEC	DAF
72.	IYA SOULEYMANOU	Commune de Martap / Martap Council	Maire / Mayor
73.	WAMENE KAISSALA	Commune de Moulvoudaye / Moulvoudaye Council	Maire / Mayor
74.	TATAH Peter NTAIMAH	BUNEC	DAS
75.	ETONGO Grâce MENG	Bamusso Council / Commune de Bamusso	Mayor / Maire
76.	KOUYAM ALASSA	Commune de Kouoptamo / Kouoptamo Council	Conseiller Municipal
77.	BATE EPEY Robert	Tinto Council / Commune de Tinto	Mayor / Maire
78.	MBU-EWANE LULU V.	Kumba III Council / Commune de Kumba 3	Treasury Staff
79.	ABEH Hyacinth TALA	Njinikom Council / Commune de Njinikom	2 nd Deputy Mayor / A2 Maire
80.	MENGANAS Alain Wilfried	Commune de Diang / Djang Council	Maire / Mayor
81.	BELLE TITI	Commune de Bonalea / Bonalea Council	Maire / Mayor
82.	TEIV ESSE Albertine	Commune de Dschang / Dschang Council	Receveur Municipal / Council Treasurer
83.	DOUNAH MVETOR Fabrice	Commune de Bafia / Bafia Council	Receveur Municipal / Council Treasurer
84.	AHMADOU ELHADJI BOUBA	CU Garoua / Garoua CC	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
85.	MFOUAPON ALASSA	Commune de Banwa / Banwa Council	Secrétaire Général / Secretary General
86.	BITJOKA Albert	CU Edea / Edea CC	Grand Conseiller
87.	O N KAN EVAGLE	Commune Nyanon / Nyanon Council	Maire / Mayor
88.	GAMANAN LAOBOL	Commune Madingring / Madingring Council	Conseiller Municipal / Councillor

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
89.	NKENG Michael	Muyuka Council / Commune de Muyuka	Mayor / Maire
90.	TSANGA NKOMO B.	Commune Deuk / Deuk Council	Receveur municipal / Council treasurer
91.	MUSONGUI W. Roméo	Commune Bafoussam 3 / Bafoussam 3 Council	Receveur municipal / Council treasurer
92.	MEKA Patrice Olivier	Organisme d'appui au Developpement	Vice- President Executif / Vice-President
93.	OUM Amos	Commune Ngog Mapubi	Maire / Mayor
94.	ZOALANG	FEICOM	Media
95.	NDONG EKANJE Martin	Kumba 3 Council / Commune de Kumba 3	Secrétaire Général / Secretary general
96.	JUIMO Odette	SONAFAAC	Presidente Nationale / National Chairperson
97.	Dr NANKAM Appolinaire	MINFOF	
98.	NDEFONKOU Daniel	Commune de Bafoussam 3 ^{eme} Bafoussam 3 Council	Maire / Mayor
99.	MIKONE Martin Bienvenu	Chambre des Comptes/ Cour Suprême / Audit Bench. Supreme Court	Conseiller Maitre / Counsel Lawyer
100.	ABAH Lévy	Commune de Ouli / Ouli Council	Maire / Mayor
101.	MBA MBO Hyacinthe	Commune d'Ambam / Ambam Council	Maire / Mayor
102.	ABOUEM Bertin	Syndicat des Industries extractives / Renewable Energies' Trade Union	Président / Chairperson
103.	BEUTCHOM TALOM Huguette	CU/ Bafoussam / Bafoussam CC	DAEF
104.	Ibrahim BOUKAR	Commune de Maga / Maga Council	Maire / Mayor
105.	NDJANKOUM Félix J.P	Commune de Somalomo / Somalomo Council	Maire / Mayor
106.	AKETE ENDAMANE DIBOL Epse BEKONO	Commune de Mintom / Mintom Council	Maire / Mayor
107.	NTYE Françoise Virginie	—	Secrétaire Général / Secretary general
108.	FOUDA FOUA Frédéric	Commune de Mboma / Mboma Council	Maire / Mayor
109.	COUMAYE Claude Céleste	Commune de Koza / Koza Council	Chargé de la Coopération/ Cooperation Officer
110.	LEMBE MBAPPE	Commune de Mbanga / Mbanga Council	Maire / Mayor
111.	NKOYOCK Gustave	Commune de Massok / Massok Council	Maire / Mayor
112.	MBALA TOGOLO J.M	AFG/CONSUPE	
113.	BEKADA Patrice	Commune d'Ambam / Ambam Council	Consultant
114.	BOSSI Raymond	Commune de Ndelele / Ndelele Council	Maire / Mayor
115.	LANKE Olivier	—	PAINTFOUL
116.	Dr ASSUM	ENS	—
117.	FONYUY Fidelis BERNSAH	Mbiame Council / Commune de Mbiame	Mayor / Maire
118.	Etienne Didier ONANA	Société Civile	Coordonnateur National / National Coordinator
119.	NGO SANA H.	LAJDDHD/ Société Civile	Secrétaire Général / Secretary general
120.	NDJOWE Dominique	Commune Dschang / Commune de Dschang	Secrétaire Général / Secretary general
121.	TAM LIKENG Richard	Sous-Prefecture Ngoro / SDO Ngoro	Sous-Prefet / SDO

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
122.	MULUH Alfred	ELECAM	Ancien Prefet / Former SDO
123.	HOUSSEINI ISSA	Commune Dir / Dir Council	Maire / Mayor
124.	ENGBWANG Jean Claude	La Plume Hebdo	Journaliste / Journalist
125.	Jonas NLEMALE	Flux Infos	Directeur de Publication / Publisher
126.	AKEFAC Philip	Commune de Mbouda / Mbouda Council	Secrétaire Général / Secretary general
127.	LIBONG Patience	Commune de Bokito / Bokito Council	Secrétaire Général / Secretary general
128.	MESSANGA BESSALA Simon	Commune d'Ayos / Ayos Council	Receveur municipal / Council treasurer
129.	ESSONO Bertrand	Commune d'Ayos / Ayos Council	Secrétaire Général / Secretary general
130.	FANKAM Ulrich	Commune de Bangou / Bangou Council	Conseiller Municipal / Councillor
131.	TOUNDE Eugène	MINFI/ DGD	CEA/ DGD
132.	NFOR Catherine épouse ESSOH	MINDDEVEL	DRH/ CTD
133.	BANU ADU Odi	Njikwa Council / Commune de Njikwa	Mayor / Maire
134.	NANA Charly	Commune de Bangou / Bangou Council	Maire / Mayor
135.	SADJO HAMAWA	Commune de Mindif / Mindif Council	Maire / Mayor
136.	Ruben Etienne MPOCK	Agricnews	Journaliste
137.	NGOYEH Paul	—	Receveur Municipal / Council Treasurer
138.	ETAKA OKALI Jean	Commune d'Elig- Mfomo / Elig Mfomo Council	Receveur municipal / Council treasurer
139.	BILONG Elias	Commune de Bipindi / Bopindi Council	Maire / Mayor
140.	TCHOUMGUINEE	BAD	Charge des Décaissements / Cashier
141.	NANA ALIM	Commune Tchollire / Tcholliré Council	Officier d'etat Civil
142.	ESSOMBA Guy Mathurin	Commune de Melong / Melong Council	Receveur municipal / Council treasurer
143.	NDZINA BASILIE	MINDDEVEL	Cadre / Staff
144.	ASSEMBE Henri Séverin	HEGTD	Directeur / Director
145.	ELA ELA Valère	Commune Meyomessi / Meyomessi Council	Conseiller Municipal / Councillor
146.	MBUH Judith	Ndop Council / Commune de Ndop	Municipal Councillor
147.	SANCHO née Martha GHOGONU	Ndop Council / Commune de Ndop	Municipal Councillor
148.	SANANGBIAMB ZANIRI	Furu-Awa Council / Commune de Furu Awa	Mayor / Maire
149.	Jean Bienvenu ABANDA	ENAM	Ancien Prefet, Enseignant / Former SDO, Lecturer
150.	KUATE Jean Pierre		Ancien CT au MINATD/ Former TA at MINATD, Expert
151.	POUOMEGNE Carine	IMUCASTY	Enseignante / Lecturer
152.	ONDOUA Armand	Le Regional	Directeur de Publication
153.	KENYE Dieudonné	Regions	Directeur / Director
154.	Eric AZOMBO	Commune D'Akom 2 / Akom 2 Council	CELCOM
155.	MASSAM Jean Edouard	—	Secrétaire Général / Secretary general
156.	SIMO Paul	Commune de Banwa / Banwa Council	Conseiller Municipal
157.	KEEDI Gabriel	Commune de Deuk / Deuk Council	Maire / Mayor
158.	TANKOU Martial	FEICOM	S/D
159.	MOUEN WALLY Anne Chantal	TGY	CSCTD

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
160.	MVOGO SYLYAC Marie	Département du Mbere / Mbéré Division	Préfet / SDO
161.	BILOA Armand Pierre	MINDDEVEL	Cadre / Staff
162.	BOADE Hervé Constant	MINDDEVEL	Cadre/ Staff
163.	NOUTCHA Parfait	CCIMA	Chef / Head SID
164.	BOUBA HAMADOU	Commune de Pete / Pete Council	Maire / Mayor
165.	ALIOUM MOUSTAPHA	Commune de Gaschiga / Gaschiga Council	Maire / Mayor
166.	NKOU Guy Raymond	MINEPAT	Cadre / Staff
167.	THYONG epse NDONGO	MINEPAT	Cadre / Staff
168.	S.M. Njitack Ngompe	—	Chef Supérieur Bafoussam / Bafoussam Paramount Chief

ATELIER N°5 : Gouvernance Locale
Workshop N° 5 : Local Governance

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
1.	NGOLE Philip NGWESE	—	Président de l'atelier / Workshop Chair
2.	NNOKE NGWESE Anthony	MINDDEVEL	CT1
3.	NGANE Suzanne	FEICOM	DPPP
4.	NDONGO ETAME David	Chambre des Comptes / Audit Bench	Conseiller Maitre/ Counsel. Lawyer
5.	BOBO GOUNOKO	Sous-Prefecture / SD Office	Sous-Préfet / SDO
6.	BARKINDO Ibrahim	Commune de Garoua2 / Garoua2 Council	Maire / Mayor
7.	NZOKE DIEUDONNE	CU Edea / Edea CC	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
8.	WELEME VENE	Commune de Yagoua / Yagoua Council	Secrétaire Général / Secretary general
9.	NSANE BESSALA	Commune de Nkoteng / Nkoteng Council	Secrétaire Général / Secretary general
10.	BIHINA Richard	Commune de Roua / Roua Council	Maire / Mayor
11.	Dr OSSIMA Gilles André	Commune de Lolodorf / Lolodorf Council	A1 Maire / 1 st Deputy Mayor
12.	MENGUE ESSONO Gervais	Commune de Ma'an / Ma'an Council	Maire / Mayor
13.	MEFIRE Jules	Commune de Bafoussam 1 ^{er} / Bafoussam 1 Council	Conseiller Municipal / Councillor
14.	TANDJONG Martin MESHONGONG	Tubah Council / Commune de Toubah	Mayor / Maire
15.	ABDOURAMANOU LABI	Commune de Ngaoui / gaoui Council	Maire / Mayor
16.	BEUBOUM Roger	Commune de Ngaoui / Ngaoui Council	Secrétaire Général / Secretary general
17.	Dimanche DAIROU	Commune de Ngaoui / Ngaoui Council	Receveur municipal / Council treasurer
18.	Monseigneur EMILIANOS	Eglise Orthodoxe / Orthodox Church	Archevêque / Archbishop
19.	AMIE ASSOUH Antoine	Commune de Ngoumou / Ngoumou Council	Maire / Mayor
20.	MAKOU Lydie	Commune de Bamougoum / Bamougoum Council	Conseiller Municipal / Councillor
21.	TSINDA Bedel	Presse Business Echos	Directeur de Publication / Publisher
22.	MENGACK KHUM Cyprien	Commune de Mbang / Mbang Council	Maire / Mayor

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
23.	FOKA FOCCA Jules Hilaire	Commune de Bafoussam 1 ^{er} / Bafoussam 1 Council	Maire / Mayor
24.	NGANGMAIH	Commune de Sangmelima / Sangmelima Council	Agent Communal / Council employee
25.	ENGOLO ETO Gervais	Commune de Mengong / Mengong Council	Maire / Mayor
26.	MINSILI EBA Thomas	Commune de Mvangan / Mvangan Council	Maire / Mayor
27.	Chief ATEM EBAKO	Nguti	Chief / Chef traditionnel
28.	IVAHA DIBOUA Samuel	Region du Littoral	Gouverneur / Governor
29.	PONMONI Jean Marie	Senat / Senate	Sénateur / Senator
30.	EKUH OJEH Simon	Banguem Council / Commune de Banguem	Mayor / Maire
31.	Dr DJONGO TAZO B.	Commune de Fokoue / Fokoue Council	CCD
32.	FORCHA NDOBEGANG Martin	Kumba 2 Council / Commune de Kumba 2	Mayor / Maire
33.	Chief AKANANGZRANY	—	Chief / Chef Traditionnel
34.	EDONDE Cornegum	Kumbo Itindi Council / Commune de Kumbo Itindi	Mayor / Maire
35.	ARREY Victor A.	Tinto Council / Commune de Tinto	Councillor / Conseiller Municipal
36.	KOUE KAOKAMLA	Tribunal Administratif / Administrative Court	Président du Tribunal / Court President
37.	GHEDO Pierre	Commune de Bayangam / Bayangam Council	Conseiller Municipal / Councillor
38.	KONGA George	AJO PANORAMA	Journaliste / Journalist
39.	YOUSSOUFA TERDE MOUSSA	Commune de Hina / Hina Council	Maire / Mayor
40.	ALI CHEICK Djibrilla	Commune de Hile- Alifa / Hile-Alifa Council	Maire / Mayor
41.	ABBA MALOUM MAMA	Commune de Zina / Zina Council	Maire / Mayor
42.	MASSA MEDANG. S	CUD / Douala CC	CFS
43.	BATI Luc	Ndom Council / Commune de Ndom	Maire / Mayor
44.	MADA Michel	Commune de Ngoura / Ngoura Council	Maire / Mayor
45.	ESSAMA EMBOLO	Commune de Soa / Soa Council	Maire / Mayor
46.	BITCHEBE Désiré Raphaël	Commune de Tonga / Tonga Council	Maire / Mayor
47.	HAOUA TIRI	Commune de Mayo- Oulo / Mayo Oulo Council	Maire / Mayor
48.	S.M SADOU YAOUBA	Commune de Poli / Poli Council	Maire / Mayor
49.	BALICK AWA Fidelis	Bamenda 2 Council / Commune de Bamenda 2	Mayor / Maire
50.	ANNIR Dieudonné	Commune de Yoko / Yoko Council	Maire / Mayor
51.	LAKA KOMPELI	Commune de Guere / Guere Council	Maire / Mayor
52.	BOUBAKARI BELLO	Commune de Maroua 3 ^e / Maroua 3 Council	Maire / Mayor
53.	SOUAIBOU SALI	FEICOM	Cadre / Staff

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
54.	NLOLO Roger	FEICOM	Cadre / Staff
55.	Blaise Testelin NANA	RJ CD	President / Chairperson
56.	GBANGA Emmanuel	Commune de Kette / Kette Council	Maire / Mayor
57.	MOU ABALANG	Commune de Minta / Minta Council	Maire / Mayor
58.	KON TCHUENTE Barthélémy	ONECCA	Expert Décentralisation / Decentralisation expert
59.	Dr NDJOLE. A épouse TOKPANOU	FCR2SM	Senateur. Presidente Fondatrice / Senator. Founding President
60.	MENYE DWINE NEKENOA	Toko Council / Commune de Toko	Mayor / Maire
61.	ITOE Benjamin	Dikome Council / Commune de Dikome	Mayor / Maire
62.	Olivier NKOUNGA	Banque Mondiale / World Bank	STC
63.	Sylvestre CHEGUE	PNDP	CC
64.	NZOMENE Marthe Pascal épouse TSANANG	Commune de Nkongsamba 2e / Nkongsamba 2 Council	RECEVEUR MUNICIPAL / COUNCIL TREASURER
65.	NJONKAM Anne	Commune de Bafang / Bafang Council	A1 Maire / 1 st Deputy Mayor
66.	KAMDOUM	Commune de Bamendjou / Bamendjou Council	Maire / Mayor
67.	NGOUH SALIFOU	MINMAP	Directeur des marchés des autres Infrastructures / Contract Director of other infrastructure
68.	KAKOUAND EBA épouse TSITSOL Anne Marie	Commune d' Angossas / Angossas Council	Maire / Mayor
69.	MPANS Gisèle Rose	Commune de Doumé / Doume Council	Maire / Mayor
70.	PENKA Michel	MINMAP	Chef / Head CRU DAJ
71.	NGAZANG AKONO	Département de la Mvila / Mvila Division	Préfet / SDO
72.	MOLGOM	Commune de Wina / Wina Council	Maire / Mayor
73.	MENDEN Robert	Commune de Gobo / Gobo Council	Maire / Mayor
74.	TAYO Denis AGHEN	Widikum Boffe Council / Commune de Widikum Boffe	Mayor / Maire
75.	BUNYUI NYUGAB Emmanuel	Ndu Council / Commune de Ndu	Mayor / Maire
76.	NYEMECK Marc	Commune de Dibang / Dibang Council	Maire / Mayor
77.	MINTYA René Daniel	MINDDEVEL	Cadre / Staff
78.	HAGBE Mathieu	CEFAM	Directeur / Director
79.	LOBE Joseph	MINDDEVEL	Inspecteur N°1 / Inspoector 1
80.	DEMENOU TAPAMO Adrienne Paule	Commune de Fokoue / Fokoue Council	Maire / Mayor
81.	Dieudonné DAY ZAL	Commune d'Atok / Atok Council	Maire / Mayor
82.	GBEUNGBA TOULALE	Commune de Mayo-Darle / Mayo Darle Council	Maire / Mayor
83.	LOGA Eric	CONSUPE	Verificateur Assistant / Assistant Verifier
84.	Lea MPONDO Jean Paul	CONSUPE	Verificateur Assistant. Chef de Brigade / Assistant Verifier. Squad leader

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
85.	ONGOLO ELOUNDOU	Commune d'Evodoula / Evodoula Council	Maire / Mayor
86.	ZING Serges Dieudonné	Commune d'Edzendouan / Edzendouan Council	Maire / Mayor
87.	TSIMI ABOMO Rémy	Préfecture de la Lekie	SDL / LDS Head
88.	Ignace Bertin NKIENE	Commune d'Obala / Obala Council	Expert Développement Local / Local development expert
89.	NGBWA née BIKIE Odile	Commune de Zoetele / Zoetele Council	Maire / Mayor
90.	NKAM Georges	PNDP	SSE
91.	EZO'O BIZEME	Chambre des Comptes	Conseiller-Maitre
92.	NJOYA OUSMANOU	Commune Kouoptamo / Kouoptamo Council	Maire / Mayor
93.	NGA NGBWA Leonelle	MINDDEVEL	Cadre / Staff
94.	EYOUM Suzanne	MINDDEVEL	Cadre / Staff
95.	MOHAMADOU ADAMOU	MINDDEVEL	Cadre / Staff
96.	EWANG Martin	Commune de Mambo / Mambo Council	Maire / Mayor
97.	ESSAM Paul Joël	PNFMV	Gestionnaire Des Projets
98.	WOUAMANE MBELE	CU Bertoua / Bertoua CC	Délégué du Gouvernement / Government Delegate
99.	NJONG FONUYU Donatus	Kumbo Council / Commune de Kumbo	Mayor / Maire
100.	ABENA Julien	Commune de Ngoumou / Ngoumou Council	Secrétaire Général / Secretary general
101.	NGOURANG Etienne	Commune Nkoteng / Nkoteng Council	Maire / Mayor
102.	GATCHO Aude	PRADEC-GIZ / PROMUD- GIZ	Chef d'équipe AMBERO / Ambero Team Lead
103.	AKAMESSE Michel	Commune de Yaounde 3 / Yaounde 3 Council	Adjoint au Maire / Deputy Mayor
104.	DJENABOU MAFING Marie	Commune de Madingring / Madingring Council	Maire / Mayor
105.	NDZODO TIBIDI	Trésorerie Générale Douala / Douala General Treasury	Trésorier Payeur N°1
106.	AMBASSA BESSALA	Commune de Kobdombo / Kobdombo Council	Secrétaire Général / Secretary General
107.	ELOUNDOU Maurice	Commune de Kobdombo / Kobdombo Council	CCF
108.	ASSOMO AKONO épouse AYE	Commune de Kobdombo / Kobdombo Council	A2 Maire / 2 nd Deputy Mayor
109.	Mireille ATANGANA	GIZ-PRADEC / PROMUD -GIZ	Conseiller Technique Communication / Technical Advisor Communication
110.	ESSOA ONDOUA Martial	Commune de Kribi 1er / Kribi 1 Council	Agent communal /
111.	ETOUNDI François	Commune de Minta / Minta Council	Receveur Municipal
112.	AKWA Stephen T.	CPDM	Section President / Président de section
113.	MBULLE MBULLE Valentine	Trésorerie Générale Bertoua	TPG Bertoua
114.	YOMSI Edouard	RIDEV	Chef Projet
115.	IPOULE MOUKEKE Prince	Organisation Société Civile / CSO	—

N°	Noms et prénoms / Full names	Structure / Institution	Fonction / Function
116.	AMBARA Charles Francis	Organisation Société Civile / CSO	—
117.	ADAMOU Joseph	Commune de Mbe / Mbe Council	Maire / Mayor
118.	Marie Madeleine NGA	PNDP	Coordonnateur National / National Coordinator
119.	AGBOR Victor NSO	MINDDEVEL	Cadre / Staff
120.	BONYOMO Donatien	Departement du Noun / Noun Division	Préfet / SDO
121.	DJONSE DJONWANG	Commune de Kalfou / Kalfou Council	Maire / Mayor
122.	Lover	Commune de Yingui / Yingui Council	Maire / Mayor
123.	NGO NDENHA NDENHA Joséphine Eliane	PNDP-IRIC	Chercheur / Researcher
124.	Emmanuel PENDA WOKONYI	Idenau Council / Commune de Idenau	1 st Deputy Mayor / 1 ^{er} Adjoint Maire
125.	BAWADI VOUSSOU Wilfried	Commune de Tonga / Tonga Council	Chef Service Technique / Technical Service head
126.	NGOME EBENE Jean	Commune de Manto / Manto Council	A2 Maire / 2 nd deputy Mayor
127.	IBRAHIM YAYA	Commune de Galim- Tignere / Galim Tignere Council	Maire / Mayor
128.	TEBOU Barthélémy	MINMAP	Directeur / Director
129.	MBAMA Fils II	Village Ndimi / Ndimi Village	Chef Traditionnel / Traditional ruler
130.	OBIEGNI Thomas	Commune de NdiKinimeki / NdiKinimeki Council	Maire / Mayor
131.	MEUNDEU Robert	Commune de Gobo / Gobo Council	Maire / Mayor

