ENTRAVES A LA MOBILISATION DES RESSOURCES COMMUNALES AU CAMEROUN : CAS DE LA MUNICIPALITE DE FOUMBOT

ILIASSOU NDAM
Département de géographie, Université de Yaoundé 1 (Cameroun)
ndam1936@yahoo.com
ZOUNQUIFILOU NFENJOU
Département de géographie, Université de Yaoundé1
ALIROU MOULIOM
Département de géographie, Université de Yaoundé1

Résumé

Le Cameroun expérimente depuis quelques décennies une politique de développement qui tend à diminuer le poids du pouvoir central en responsabilisant de plus en plus les Collectivités Locales Décentralisées (CLD).C'est dans ce contexte que la commune devient un acteur central dans la promotion du développent local, et à ce titre elle doit mobiliser les ressources pour assurer ses missions. Dans le contexte socio-économique de l'heure, la mobilisation de ces ressources se heurte à de nombreux obstacles. L'objectif de la présente étude est d'identifier et d'analyser les principales entraves liées à la mobilisation des ressources par la municipalité de Foumbot. Pour réaliser ce travail de recherche, la méthodologie s'est structurée autour de la collecte des données primaires et secondaires. Les données primaires sont issues des travaux de terrain avec administration des questionnaires auprès des 45 travailleurs de la commune par choix raisonné sur un total de 74. Par ailleurs, la collecte des données secondaires est centrée autour de la recherche documentaire auprès de certains centres spécialisés comme l'Institut National de la Statistique (INS), les bibliothèques universitaires et la consultation des archives de la commune .Les principaux résultats obtenus révèlent que les carences structurelles, conjoncturelles et socio-économiques sont les principaux facteurs qui freinent l'optimisation de la mobilisation des ressources par la municipalité . Pour pallier à cette situation, l'implémentation des approches participatives par l'implication totale des populations locales dans toutes les activités de la municipalité et une modernisation de l'approche managériale sont autant de pistes de solutions envisagées par l'ensemble des acteurs.

Mots clés : *développement local, décentralisation, mobilisation des ressources,*

Abstract

Cameroon has been experimenting for several decades a development policy which tends to reduce the weight of the central power by making decentralized local communities responsible. It is in this context that the municipality becomes a central actor in the promotion of local development, and as such it must mobilize resources to carry out its missions. In the current economic context, the mobilization of the resources faces many obstacles. The objective of this study is to identify and analyze the main obstacles linked to the mobilization of resources by the municipality of Foumbot. To carry out this research work, the methodology was structured around the collection of primary and secondary data. Primary data came

from fieldwork with administration of questionnaires to 45 workers in the municipality through a reasonned choice out of a total of 74. In addition, the collection of secondary data was centered around documentary research with certains specialized institutions such as the National Statistic Institue (NSI) , university libraries and consultation of the municipality's archives. The main results obtained revealed that structural, cyclinical and socio-economic deficiences are the main factors that hamper the optimization of resources by the municipality. To memedy this situation, the implementation of participatory approaches through the full involment of the local population in all the activities of the municipality and the modernization of the managerial approach are all possible solutions envisaged to resolve this difficulty.

***Key words**: local development, decentralization, resources mobilization*

Introduction

Pour mieux assurer sa mission de promouvoir le développement à la base, la commune mobilise des ressources multiformes, tant humaines que matérielles ou financières. Le développement des communes sera en grande partie tributaire de l'efficacité et de l'efficience de la matérialisation des stratégies pour collecter et exploiter les ressources aux fins d'améliorer les conditions de vie des populations. C'est dans cette logique que sur le plan financier, la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 à titre d'illustration, en fixant les règles applicables aux communes, confie à ces dernières la mission générale du développement local et le code générale des collectivités territoriales décentralisées (CGCTD) de décembre 2019 dégage d'importantes sources de financements pour les communes (République du Cameroun, 2005. Les municipalités sont des entités presque autonomes qui sont proches des populations locales et bénéficient des transferts de compétences de la part du pouvoir central dans le contexte de la décentralisation. C'est fort de ses prérogatives d'acteur du développement socio-économique locales que la commune de Foumbot mobilise des ressources multiformes (financières et humaines) pour remplir ses missions régaliennes. La mobilisation de ces ressources est un outil qui précède automatiquement la mise en place des projets de développement pour améliorer les conditions de vie des populations locales. Mais force est de constater que de nombreux obstacles freinent la mobilisation de ces ressources communales pour le développement local. Les ressources financières se caractérisent d'abord par leur modicité, ensuite par les difficultés liées à leur mobilisation. Pourtant, ces ressources doivent faire face à des dépenses multiples liées à leur existence telles que les salaires du personnel,

l'entretien des bâtiments, l'achat de matériel nécessaire à l'accomplissement de leurs services et à la réalisation des projets d'investissements. Dans ces conditions où près de 40% de la population locale vit sous le seuil de pauvreté, les retombés socio-économiques escomptées de la décentralisation resteront invisibles et pourtant tous les discours politiques de l'heure prétendent que ce nouveau modèle d'organisation politico-administrative de l'Etat est porteur de développement local que le modèle centralisé , d'où les réserves formulés par de nombreux citoyens sur l'efficacité de nombreuses réformes en cours. Le manque de traçabilité dans la collecte des impôts et taxes communaux, ajouté à la contre –performance de la ressource humaine constituent les principaux obstacles de la mobilisation des ressources pour un développement communal durable. Dans ce contexte la mise en œuvre du Plan Communal de Développement (PCD) pour Foumbot (figure1) sera compromise et les objectifs socio-économiques de la décentralisation ne seront pas atteints. Depuis une trentaine d'années avec le vent de démocratisation des années 1990, plusieurs travaux ont étalé l'origine de la décentralisation (Augustin Claude Tang et al ,2004) ; ses enjeux socio-économiques (Henri NGOA TABI ,2009) ; le cadre juridique pour le cas du Cameroun (André Tassou, 2013) ; la répartition des compétences entre le pouvoir central et les CTD (Hilaire Kouomegne Noubissi, 2013) et enfin la place de la fiscalité dans les stratégies du financement de la décentralisation en Afrique (Yatta,2009).Quel est l'enjeu socio-économique de la mobilisation des ressources communales multiformes ? Quels sont les principaux obstacles qui handicapent l'optimisation de la mobilisation des ressources communales à Foumbot ? Quels sont les conséquences et les solutions idoines pour optimiser la mobilisation de ces ressources communales ? Ces questions méritent d'être posées pour mieux cerner les entraves à la mobilisation des ressources par la commune de Foumbot.

Figure 1 : Carte de localisation de la zone d'étude

Source Carte 1/50000 Cameroun, INC. Zounquifilou NFENJOU.

1. la mobilisation des ressources multiformes : un enjeu stratégique pour le développement local dans le contexte de la décentralisation à Foumbot

Dans l'ensemble, les ressources mobilisées et sécurisées dans la Commune de Foumbot sont aujourd'hui, un moyen indispensable pour le financement du développement local. Les ressources mobilisées et sécurisées jouent un double rôle. Elles sont destinées d'une part aux charges de fonctionnement et d'autre part aux dépenses d'investissement par le biais de financement des projets de développement aux besoins des populations. Les acteurs locaux définissent des politiques de développement suivant la demande des populations et des micro-projets de développement en fonction des ressources financières disponibles. La figure 2 suivante retrace ainsi l'ensemble des Ratios des dépenses de la commune entre 2012 -2019.

Figure 1 : Niveau des prévisions et des réalisations des recettes entre 2012 - 2019

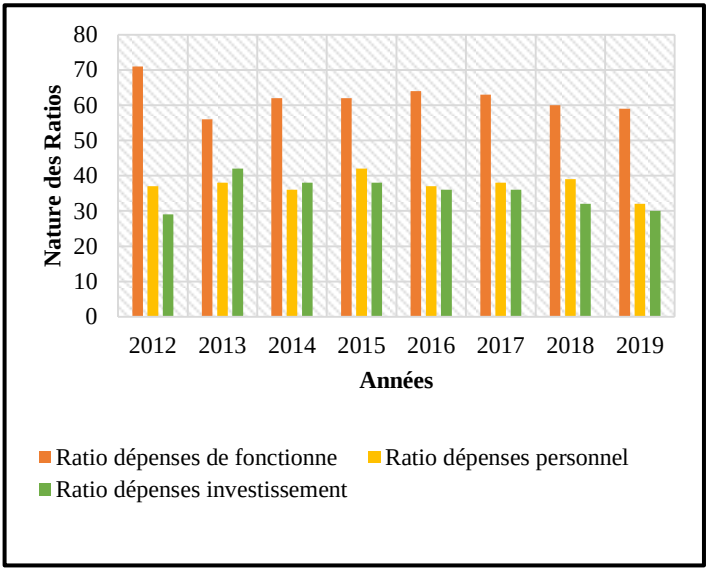


Figure 2 : Niveau des prévisions et des réalisations des recettes entre 2012 - 2019

Une analyse fondée des comptes administratifs de la Commune de Foumbot montre que sur une période de sept ans (2012 à 2019), en moyenne 63% des ressources mobilisées sont destinées aux dépenses de fonctionnement contre 37% pour les investissements et les équipements de la Commune. Malgré le faible niveau des ressources d'investissement et d'équipement de la municipalité dû à l'explosion des charges de fonctionnement, il convient de noter que plusieurs projets et actions de développement sont réalisés par la Municipalité. Il s'agit principalement des projets socio-communautaires, économiques, environnementaux, d'hygiène et d'assainissement. Ces projets sont réalisés grâce à la mobilisation des ressources, mais ces dernières rencontrent d'innombrables entraves.

2 entraves à la mobilisation des ressources communales pour un développement local durable

La mobilisation des ressources communales par la municipalité de Foumbot fait face à de nombreux obstacles qui sont structurelles, managériales et socio-économiques

2.1. les obstacles structurels à la mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources financières pour financer le développement local à Foumbot souffre de nombreuses distorsions. La commune de Foumbot concentre en son sein une forte activité économique, mais ne dispose pas des fonds suffisants pour le financement des projets d'investissements. Cette faible mobilisation des ressources financières locales est fortement liée à plusieurs facteurs : l'inexistence des services communaux payants (marchés modernes, kiosques modernes des sociétés de téléphonie mobile) et le manque de clarté ou de traçabilité au niveau des domaines des compétences ses agents de la collectivité. Ce constat rejoint les conclusions des travaux de Chambas (2005) qui pensent que les CTD qui investissent peu dans la mise en place des services communaux payants mobilisent généralement peu de ressources financières. Ces insuffisances limitent pratiquement les revenus de la municipalité. Après les activités de recouvrement, les organes de gestion de la Commune mettent en place peu de stratégies pour optimiser la mobilisation des ressources financières. L'ordonnateur se contente des montants recouvrés et par conséquent, ne pourra se fonder sur aucune politique de dépenses proportionnellement au recouvrement qui reste une incertitude (Kuaté, 2003). A travers ces difficultés, on aperçoit que le champ d'action de la Commune sur la réalisation des projets de développement local est limité comme le souligne aussi Biwolé (1985). Cette faible mobilisation des ressources résulte aussi d'une lacune en termes de recouvrement des taxes communales.

Une meilleure compréhension du problème du faible taux de recouvrement des recettes fiscales dans la commune de Foumbot met en lumière les constats suivants : l'incivisme fiscal et la faible mise en valeur de certaines taxes telles que la taxe sur le bétail, la taxe de stationnement des véhicules de transport et la taxe sur les véhicules de transport en transit. Dans le but de pouvoir connaître les raisons du faible taux de recouvrement des recettes non fiscales, l'autorité

communale à souligner la faible valorisation des ressources potentielles de la Commune qui est à la base du problème. Ces principaux obstacles structurels agissent aussi au niveau du standard du management de la municipalité qui impacte à son tour la qualité de la mobilisation des ressources.

2.2. Un standard de management approximatif pour mieux optimiser la mobilisation des ressources

La gestion des ressources humaines et leurs capacités à impulser un modèle de croissance dans les différentes activités de la municipalité demeure approximative. Le faible niveau d'étude et la qualification du personnel responsable de la mobilisation des ressources notamment celui du service économique et financier, de l'assiette fiscale et celui du service de recouvrement de la Commune de Foumbot sont très préoccupants. La formation initiale des agents responsables de la mobilisation des ressources est incompatible aux postes occupés. Cette sous-qualification des agents communaux entraîne souvent des dysfonctionnements dans les relations de travail existant entre la commune et le Centre Divisionnaire des Impôts (CDI) de Foumbot. Dans l'ensemble, le niveau de mobilisation des ressources dépend du niveau d'étude de la personne travaillant à la mairie. En effet, la relation entre les deux variables est significative au seuil de 5% (χ^2=8,924, P-value=0,012). De plus, parmi le personnel de la mairie dont le niveau de mobilisation des ressources est moyen, 40,7% sont de niveau d'étude primaire, 48,1% sont de niveau d'étude secondaire et 11,1% sont de niveau d'étude supérieur. Par contre, seul le personnel de niveau secondaire et supérieur a un niveau de mobilisation des ressources élevé. Il y contribue respectivement à hauteur de 54,5% et 45,5%. Et parmi les acteurs de mobilisation, le personnel de niveau secondaire contribue plus fortement à la mobilisation des ressources. Ces précédents résultats sont consignés dans le tableau 1.

Tableau 1: Relation entre le niveau de mobilisation et le niveau d'étude

Niveau de mobilisation des Ressources	Niveau d'étude			Total
	Primaire	Secondaire	Supérieur	
Moyen	40,7%	48,1%	11,1%	100,0%
Fort	0%	54,5%	45,5%	100,0%
Total	28,9%	50,0%	21,1%	100,0%
P (khi-deux)	0,012			

Source : Enquêtes de terrain (février 2020)

Par ailleurs, la motivation du personnel de la mobilisation est très faible. Le faible niveau de revenu pourrait expliquer le manque d'engagement des agents dans les travaux de recouvrement. Il existe bien une dépendance ou une corrélation entre le revenu du personnel et le niveau de mobilisation (tableau2). L'analyse de la dépendance entre le niveau de mobilisation des ressources et le salaire du personnel de la mairie montre qu'il existe une association significative au seuil de 5% entre ces deux variables (χ^2=16,43, P-value=0,000). Le niveau de contribution moyen accroit avec l'augmentation du salaire. Plus le salaire est élevé, plus la personne contribue moyennement ou fortement à la mobilisation des recettes de la mairie. La relation reste de même dans le groupe de ceux qui ont un niveau de contribution fort à la mobilisation des ressources de la mairie. En effet, plus le salaire du personnel est élevé, plus il participe à une forte collecte des ressources. Par exemple, le personnel ayant un revenu de 20 à 50 000 Francs CFA (faible) ne contribue pas fortement à mobiliser les ressources. Par contre, 81,8% de ceux qui ont un niveau de mobilisation fort ont un salaire de plus de 100 000 Francs CFA et 18,2% ont un salaire compris entre 50 et 100 000 Francs CFA.

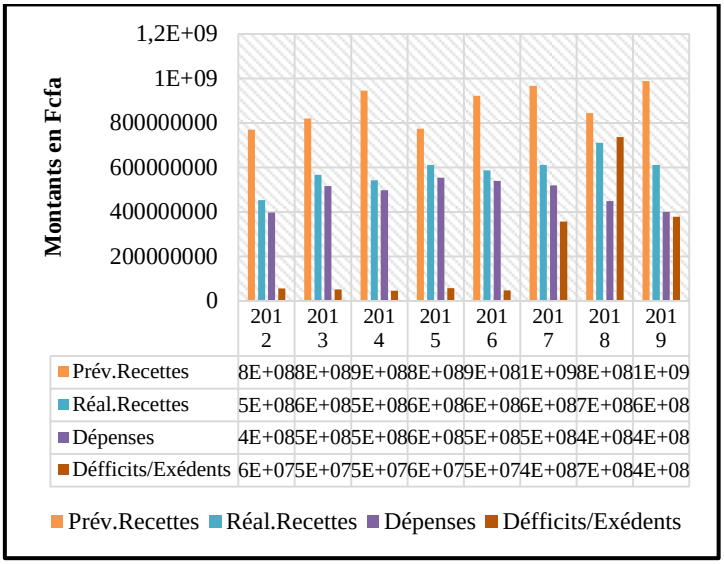
Tableau 2 : Relation entre le niveau de mobilisation des ressources et le revenu personnel

Niveau de mobilisation des ressources	Salaire du personnel de la mairie			Total
	20000-50000	50000-100000	100000 et +	
Moyen	48,1%	37,0%	14,8%	100%
Fort		18,2%	81,8%	100%
Total	34,2%	31,6%	34,2%	100%
P (khi-deux)	0,000			

Source : Enquête de terrain (janvier 2020)

Dans ce cadre managériale, au de la vivacité de la ressource humaine communale s'ajoute la non maitrise par la municipalité toutes ses potentialités fiscales totales. Elle ignore le nombre réel des entreprises implantées dans son enceinte fiscale, encore moins les bases d'imposition pour certaines catégories de recettes (Exemple les impôts locaux). La commune demeure incapable d'avancer des chiffres fiables sur le dénombrement des personnes assujetties aux impôts locaux. Ce contexte ne fait qu'exacerber les difficultés liées à la maitrise de la population fiscale. Les services des impôts et du domaine communal n'ont pas un effectif leur permettant d'assurer convenablement leur tâche par rapport au recensement des contribuables. La faiblesse de recouvrement de certaines recettes dans la Commune de Foumbot est ainsi inhérente à l'absence du fichier des contribuables, par conséquent la mairie fait des prévisions des recettes qui ne sont jamais recouvrées à 80% (figure 3).

Figure 3 : Niveau des prévisions et des réalisations des recettes entre 2012 -2019



Source : Enquêtes de terrain Janvier 2020 et archives de la commune de Foumbot (2020)

L'élaboration des prévisions de recettes de la municipalité de Foumbot se fait de façon que hasardeuse sans tenir compte de la population fiscale. Il existe des grands écarts entre les prévisions et les réalisations des recettes fiscales. En 2012 par exemple, sur plus 76 millions de Francs CFA prévus, 45 millions Francs CFA ont été recouvrés. On observe un écart de plus 31 millions de Francs CFA. Cette situation est le résultat d'une gouvernance commune qui ne privilégie pas l'approche participative dans la mobilisation des ressources. L'exécutif communal ne communique pas assez avec la population locale et cette situation n'encourage pas le recouvrement participatif des recettes propres, source de financement du développement local. La population locale n'est pas impliquée dans le mécanisme et les stratégies de mobilisation des ressources financières de la commune. Cette population pense que la gestion des affaires de la Commune relève uniquement du ressort des élus locaux ou de l'autorité municipale. Le niveau de collaboration entre les populations locales et l'autorité municipale peut aussi déterminer le degré de réussite des opérations de mobilisations des ressources de la commune dans un contexte socio-économique caractérisé par la précarité financière.

2.2. Un contexte socio-économique inhibant les activités de mobilisation des ressources

Dans la municipalité de Foumbot, le contexte socio-économique est aussi défavorable à une mobilisation optimale des ressources. Les faits les plus saillants de cette conjoncture s'articulent autour de l'incivisme fiscal, la prolifération du secteur informel, la modicité des subventions issues de la dotation générale de la décentralisation et la faible capacité de la municipalité à bénéficier des emprunts extérieurs.

2.2.1. L'incivisme fiscal de certains opérateurs économiques dans un schéma de mobilisation non participatif des ressources

L'incivisme fiscal qui est l'ensemble des comportements qu'adopte un citoyen, un groupe de citoyens, une entreprise ou groupe d'entreprises exerçant une activité sur le territoire communal à ne pas respecter les obligations déclaratives et de paiements d'impôts et taxes auxquels ils sont assujettis. L'incivisme fiscal chez la population de

Foumbot est encore peu répandu. Les raisons sont multiples : (i) la confusion de la destination finale des recettes, (i) l'insuffisance des campagnes de sensibilisation, (ii) la crainte du gaspillage voire d'une utilisation partisane pendant la période électorale des ressources collectées. L'incivisme fiscal est à l'origine de la fraude et de l'évasion fiscale dans la Commune de Foumbot. En effet, lorsqu'un contribuable ne connait pas ses obligations fiscales ou s'il refuse catégoriquement de les connaitre ou de s'en soumettre, cela dénote en toute objectivité le manque de volonté face à la civilité. Par conséquent, son refus de payer ses impôts et taxes amenuise d'une part le taux de recettes recouvrées et d'autre part la politique budgétaire de la municipalité.

2.2.2. La prolifération du secteur informel : un manque à gagner pour la Commune

De par sa nature, le secteur non enregistré de l'espace communal de Foumbot échappe partiellement aux impôts et taxes dont il est redevable. Il en résulte alors une perte sèche des recettes fiscales et d'énorme manque à gagner pour la Commune, comme l'a mentionné la Banque Mondiale (2014). En se soustrayant à une partie de ses charges fiscales, le secteur informel offre des biens et services à des coûts relativement plus faibles. Une telle situation crée de fortes distorsions et la concurrence avec le secteur formel favorable aux taxes. La persistance d'un tel phénomène peut entraîner le déclin des entreprises qui payent régulièrement leurs contributions fiscales. En termes clairs, la persistance et l'expansion du secteur informel frauduleux est à l'origine de la disparition des entreprises du secteur formel qui contribuent fortement à la mobilisation des ressources financières de la commune et une bonne maitrise de celle-ci.

2.2.3. La modicité financière de la dotation générale de la décentralisation et la faible capacité à mobiliser les emprunts

Les transferts financiers de l'Etat qui se présentent en général sous forme des dotations ou de subventions sont très souvent ineffectifs, insuffisants ou aléatoires. La modicité (3% pour les dotations et 10% pour le transfert de l'Etat), la lenteur et leur irrégularité handicapent la collectivité locale dans l'exercice de leurs compétences, comme les soulignent Ngono Tsimi (2010) et Kouomegne Hilaire (2013, op.cit). L'autre dotation concerne les CAC (Centimes additionnels Communaux) et la redevance forestière : pour

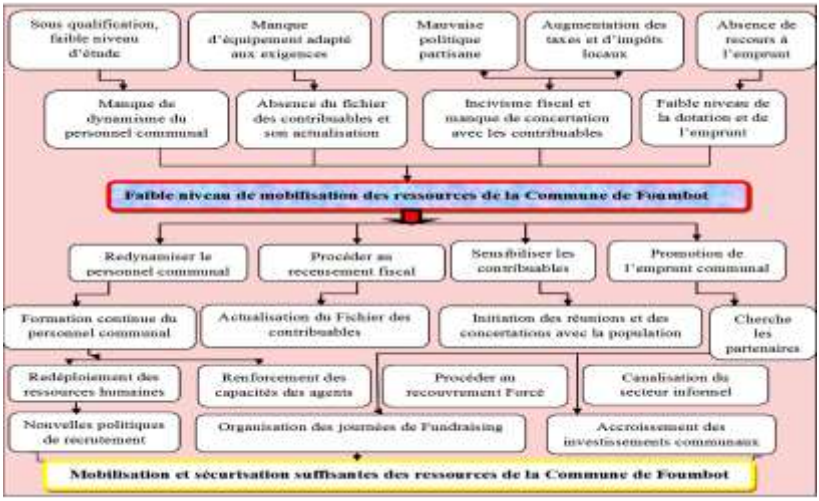
cette catégorie, un pourcentage sur la consommation est prélevé par la Communauté urbaine de Bafoussam et le FEICOM au profit de la municipalité. Le constat est que le produit de ces taxes n'est pas souvent maitrisé par la commune à la base.

Par ailleurs, après une analyse approfondie des comptes administratifs de la Commune de Foumbot, il faut noter qu'il existe une absence du recours à l'emprunt. Au cours des sept dernières années (2012-2019), la Mairie a présenté les taux nuls pour le volet créances (0%) et les emprunts (0%). La collectivité est contrainte de solliciter des crédits pour équilibrer son budget mais les procédures demeurent contraignantes. Elle peine à trouver des bailleurs de fonds ou des partenaires au développement faute de moyens financiers nécessaires pour la couverture de frais de voyages entre autres.

3. Schématisation de l'arbre à problèmes / stratégies de la mobilisation des ressources par la municipalité de Foumbot

Une schématisation de l'arbre à problèmes-stratégies permet de mieux analyser les contours des entraves et les stratégies liées à la mobilisation / sécurisation des ressources de la Commune de Foumbot. Les dysfonctionnements observés lors de ces opérations de mobilisation ont des implications négatives sur la réalisation des projets de développement capables d'impacter positivement sur le niveau de vie des populations locales. Par ailleurs l'insuffisance d'infrastructures dans les marchés ne permet pas à la commune de mieux récolter les taxes et favorise aussi l'incivisme fiscal .Cette situation ne favorise pas la mobilisation des recettes et entraîne l'incivisme fiscal des contribuables. La figure 4 présente les principales entraves à la mobilisation des ressources et permet aussi d'envisager les pistes de solution pour corriger les insuffisances. Cette schématisation présente en synthèse une vision synoptique de l'ensemble des problèmes développés et des stratégies idoines pour venir à bout de ce cercle vicieux.

Figure 4 : *Arbre à problèmes-stratégies de la mobilisation des ressources de la Marie de Foumbot*



Source : Enquête de terrain (janvier 2020)

Le faible niveau d'étude, la sous-qualification du personnel communal, le caractère vétusté des équipements de la mobilisation, l'incivisme fiscal, la non maitrise parfaite du potentiel fiscal, la forte poussée du secteur non enregistré et les complexités de leaderships entre les acteurs sont des principales entraves auxquelles le processus de mobilisation fait face. Ces entraves affaiblissent la mobilisation et la sécurisation des ressources d'une part et nourrissent d'autre part des incohérences de la politique de développement de la Municipalité. Les perspectives palpables de dynamisation ou d'optimisation pérenne ressources à l'ère de la décentralisation peuvent être envisagées : le redéploiement des ressources humaines et la redynamisation du personnel communal. Cette perspective nécessite la mise en place des nouvelles politiques de recrutement, la formation continue et le renforcement des capacités des agents (Alaka ,1996). Pour être efficace, la mobilisation des ressources de la Commune de Foumbot devra s'appuyer un personnel communal de qualité, nombreux et bien rémunérés. Le recensement global de la population fiscale est aussi une nécessité. En effet, dans une Commune étendue et aussi variée sur le

potentiel fiscal et démographique, il est difficile de mobiliser suffisamment, si ces conditions ne sont pas remplies.

Discussion des principaux résultats

Les résultats de cette recherche mettent en relief trois principaux paramètres pour bien saisir les entraves liées à la mobilisation des ressources pour un développement local optimal.

Le premier paramètre qui est celui de la participation populaire aux initiatives de mobilisation des ressources variées comme l'a souligné Beaudoux (1992). Cette participation qui se veut intégrale implique les différents acteurs dans le processus du développement local (identification des projets, la réalisation et le suivi-évaluation). Le concept de la participation n'est pas encore bien intégré dans la gouvernance des CTD au Cameroun en général et de la commune de Foumbot en particulier. L'action de la bureaucratie communale s'éloigne des aspirations des populations locales qui sont presque exclues du processus de mobilisations des ressources communales. Ce contexte va impacter aussi sur la mise en œuvre participative de certains investissements socio-économiques à la base comme les soulignent Ndze Albert (2010).

Le second paramètre est relatif à la gouvernance communale. La commune de Foumbot est dirigée par une ressource humaine relativement moins qualifiée et incapable de concevoir et d'exécuter de véritables projets de développement communautaires. Cette situation impacte négativement sur la performance d'une gouvernance locale qui cherche à améliorer les conditions de vie des populations locales ; la réduction de la pauvreté étant l'un des objectifs de la décentralisation en cours au Cameroun. La modicité de la fiscalité et l'insuffisance des appuis budgétaires de l'Etat sont les principaux obstacles financiers au bon fonctionnement des communes comme le souligne Ndjem Evelyne (2010).

Enfin le dernier paramètre est celui du poids de la tutelle qui pèse sur les stratégies de mobilisation des ressources surtout financières pour le bon fonctionnement des Communes au Cameroun. La tutelle en octroyant des subventions aux Communes et en refusant d'élargir l'assiette de la fiscalité locale, met les CTD sous une dépendance financière qui impacte négativement sur la gouvernance locale. Il

convient de noter que les transferts financiers de l'Etat vers les CTD ne sont pas très consistants pour mieux les accompagner dans la mobilisation des ressources. La carence de l'emprunt au sein de la commune de Foumbot est un gros problème qui freine l'optimisation des ressources et des investissements et d'équipement (Bakulay Briltey, 1995).

Conclusion

Les recettes fiscales de la commune de Foumbot sont faiblement mobilisées du fait d'un certain nombre de contraintes. Cette faible mobilisation des ressources multiformes empêchent la réalisation à suffisance des infrastructures socio-économiques locales inscrites dans le Plan Communal de Développement (PCD). Ce contexte ne contribue pas assez à l'atteinte des objectifs du développement socio-économiques prônée par la décentralisation. Les populations locales dans ce cas ne peuvent espérer une amélioration de leur condition de vie à cause à de la faible de la municipalité dans la lutte contre la pauvreté ; d'où l'impérieuse nécessité de l'optimisation dans la mobilisation des ressources communales pour assurer un développement local durable. Cette étude peut permettre aux décideurs locaux non d'optimiser la mobilisation des ressources communales d'une part et d'autre part mais d'apporter des solutions idoines aux multiples problèmes qui entravent la mobilisation suffisante des ressources des CTD. Ce travail vise également à pallier divers obstacles qui jonchent les circuits de recouvrement, en vue de relever le niveau des recettes des CTD et favoriser l'amélioration des conditions de vie des populations à la base.

En définitive, la Commune de Foumbot dispose des ressources diverses. Mais leur mobilisation et leur sécurisation font face à des difficultés d'ordre humain, économique, technique et sociopolitique : le faible niveau d'étude, la sous-qualification du personnel communal, la vétusté des équipements de la mobilisation, l'incivisme fiscal, la non maitrise parfaite du potentiel fiscal, la forte poussée du secteur non enregistré et des complexités de leaderships entre les acteurs sont des principales entraves auxquelles le processus de mobilisation est confronté. Ces entraves affaiblissent la mobilisation et la sécurisation des ressources d'une part et nourrissent d'autre part des incohérences

de la politique de développement de la municipalité. Les perspectives palpables de dynamisation imposent à la municipalité un renforcement des capacités des ressources humaines, la modernisation des outils de mobilisation, la bonne gouvernance managériale et l'implémentation de l'approche participative en impliquant au maximum les populations locales dans toutes les activités du fonctionnement de la municipalité. C'est aux termes de la mise en pratique de ces stratégies que la commune de Foumbot sera outillée pour mieux mobiliser les ressources variées, capables d'impulser un développement local durable et équilibré.

Bibliographie

Alaka, Pierre. (1996*), Les difficultés du recouvrement de l'impôt au Cameroun : contribution à l'étude des dysfonctionnements administratifs,* thèse, Paris IL, 196p

Augustin Claude Tang Essomba, Martin Forbah Tanjong et **André Marie Ndongo** (2004) *« La décentralisation au Cameroun : un grand chantier démocratique »* in Télescope, vol. 11, n° 3, juin 2004

André Tassou(2013), *Urbanisation et décentralisation au Cameroun: essai d'analyse historique de la gestion urbaine : 1900-2012,* L'Harmattan, 2013, 213 p

Bakulay Briltey (1995*), Gestion municipale sous-tutelle au Cameroun*, in Villes en parallèle, n°22, décembre 1995, pp.68- 85

Beaudoux Emile (1992), *Cheminements d'une action de développement*. Paris l'Harmattan, 230p

Biwole Grégoire. (1985), *L'institution communale au Cameroun*, SOPECAM Yaoundé, 47 p.

BUCREP (2010*), Répertoire actualisé des villages du Cameroun, Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat du Cameroun.* 436 p.

Chambas G. (2005*), La mobilisation de ressources propres locales en Afrique communication destinée à l'atelier renforcement des capacités : gouvernances locales et décentralisation, au Forum « Décentralisation et gouvernance locale »,* Nations Unies, l'UNDESA, 27 p.

Commune Foumbot (2020), *Budget communal, Exercice 2012 à 2019.*

Commune Foumbot (2020), *Comptes administratifs, Exercice 2012 à 2019.*

Henri Ngoa Tabi (2009), Décentralisation *et pauvreté : l'exemple du Cameroun*, in « la revue subsaharienne d'Economie et de Finance » N^0 1, 2009

Kouomegne Hilaire Noubissi (2013*), Décentralisation et centralisation au Cameroun : la répartition des compétences entre l'État et les collectivités locales,* L'Harmattan, 2013

Kuate Jean.P. (2003), *Les Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun.* 2ème édition, 436 p.

Ndjem Evelyne (2010)*, la planification du développement local à Yabassi : acteurs, stratégies, outils*, mémoire de master 2 géographie, Université de Yaoundé 1, 171 pages

Ndze Albert (2010) *Decentralisation and socio-economic development in the rural milieu, the case of Bui division, North-west Region,* mémoire de master 2 en géographie, Université de Yaoundé 1, 168p.

Ngono Tsimi L. (2010), *L'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales décentralisées : l'exemple du Cameroun.* Tome 1 thèse de doctorat en droit public Université Paris-Est. 300 p.

République du Cameroun (2005*), Recueil des lois de décentralisation article 2, 26 de la constitution Yaoundé- Cameroun.* SOPECAM.

Yatta Pierre (2009)*, La décentralisation fiscale en Afrique : enjeux et perspective,* Karthala, Paris, 314p